



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE UNB PLANALTINA - FUP
GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

**ANÁLISE DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE SÃO SEBASTIÃO (COPAS-
DF) ATRAVÉS DA METODOLOGIA DO PROGRAMA MAIS GESTÃO
(MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO)**

**Acadêmico:
João Paulo Cabús**

**Planaltina-DF
2014**

João Paulo Cabús

09/0118677

Universidade de Brasília

joapaulo.cabus@hotmail.com

**ANÁLISE DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE SÃO SEBASTIÃO (COPAS-
DF) ATRAVÉS DA METODOLOGIA DO PROGRAMA MAIS GESTÃO
(MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO)**

Trabalho apresentado à Universidade de Brasília, campus de Planaltina, como relatório de estágio, referente a disciplina Estágio Obrigatório orientado pelo professor Reinaldo José de Miranda Filho.

Planaltina – DF

2014

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVOS	4
3. METODOLOGIA	5
4. PROGRAMA MAIS GESTÃO.....	6
5. A COPAS-DF.....	8
6. ANÁLISE DE DADOS.....	10
7. CONCLUSÃO.....	13
REFERÊNCIAS	14

1. INTRODUÇÃO

A pecuária leiteira do Brasil nasceu em 1532, quando a expedição colonizadora de Martim Afonso de Souza trouxe da Europa para a então colônia portuguesa, precisamente para a vila de São Vicente, no litoral paulista, os primeiros bois e vacas. Nestes quase cinco séculos de existência, a atividade caminhou morosamente, sem grandes evoluções tecnológicas. A partir de 1950, coincidindo com o surto da industrialização do país, a pecuária leiteira entra na sua fase dita moderna, mas mesmo assim o progresso continuou muito tímido, não se verificando nada de estrondoso que mudasse radicalmente o status quo. (LEITE BRASIL)

No final dos anos 60, o rumo das coisas começa a se alterar, quando o revolucionário leite tipo B ganha expressão nacional. Entretanto, o salto mais qualitativo da pecuária leiteira aconteceu somente por volta de 1980. Daí em diante, o setor exibiu um dinamismo que nunca tinha tido, possibilitando afirmar que os progressos que teve em apenas duas décadas foram maiores que o dos últimos 500 anos. Raríssimos setores da nossa economia mudaram tanto em tão pouco tempo, e essa constatação fica patente quando se nota a ocorrência em apenas quinze anos de quatro ciclos distintos de notáveis mudanças. (LEITE BRASIL)

A demanda por produtos lácteos no Brasil cresceu a uma taxa anual de 3% ao longo da última década. Cada brasileiro consome, em média, 170 litros de leite por ano, segundo a Embrapa. Esse incremento no consumo foi favorecido, principalmente, pelo aumento da renda da população e, também, pela diversificação do portfólio de produtos derivados do leite. Ou seja, cresceu a demanda por produtos de maior valor agregado, o que é favorável para o setor de laticínios. (UNIVERSIDADE DO LEITE)

O aumento da população urbana e as mudanças no ritmo de vida também impulsionaram o consumo de leite no Brasil. Contudo, mesmo com o crescimento dos últimos anos, o consumo per capita de leite ainda é baixo para atender as necessidades nutricionais da população. O Ministério da Saúde recomenda o consumo de 210 litros (média) por pessoa por ano. Existe, portanto, um déficit de consumo de pelo menos 40 litros por habitante. (UNIVERSIDADE DO LEITE)

Multiplicando esse volume por 200 milhões de pessoas (população aproximada do Brasil), temos um potencial de crescimento da demanda brasileira por leite da ordem de 8

bilhões de litros anualmente. Considerando o consumo atual, de 32 bilhões de litros de leite, estamos falando de uma demanda potencial de 40 bilhões de litros de leite no País, valor próximo ao que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) estima para a demanda brasileira por leite em 2021/2022.

Esse potencial de crescimento da cadeia leiteira é um fator positivo a ser vislumbrado por um setor que, desde a crise de 2008, vem buscando se reestruturar.

As cooperativas vêm desempenhando papel fundamental na estruturação desse setor já que se constituíram em instrumento de repasse de recursos baratos e em grande quantidade, do Estado para o setor agrícola, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica. Não raro, as cooperativas substituíram e ainda substituem serviços antes disponibilizados pelo serviço público, sendo também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o produtor (geralmente pequeno) pudesse ter seu poder de barganha aumentado e agregar valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros (Braga e Reis, 2002).

Todos esses aspectos conferem às cooperativas grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato tratar-se de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros.

Talvez por essa razão, em diversos países com indústria láctea mais consolidada do que a brasileira o leite passa pelas cooperativas de produtores antes de chegar ao consumidor. Nos Estados Unidos, cerca de 89% do leite é captado por cooperativas, obtendo destaque entre diversas commodities, sendo notável o fato dessa porcentagem ter crescido de 1951 até os dias de hoje; na Austrália, esse valor chega a 80%, também representando crescimento nos últimos anos, visto que em 1995 esse valor era de 75% (Pettit, 2002); na Dinamarca, as cooperativas controlam 90% da captação, ao passo que, na Nova Zelândia, chega-se a mais de 95% do leite captado por cooperativas.

É inegável, portanto, a força que o cooperativismo exerce no mercado mundial de leite, assim como são inegáveis as modificações estruturais por que passa em diversos países. No Brasil, apesar do difícil cenário que se descortinou principalmente a partir de 1991, com a

saída do governo da atividade, o recrudescimento das importações, a onda de aquisições envolvendo pesos-pesados da indústria láctea e um varejo cada vez mais onipotente, pode-se dizer que o cooperativismo ainda não reagiu da maneira como deveria, quando comparado com o que vem ocorrendo em outros países.

Esta observação é feita também por Bialoskorski Neto (2002). Segundo ele, no Brasil, as organizações cooperativas operam modificações com uma dinâmica bem menos intensa do que no restante do mundo, face às dificuldades de compreensão e efetivação das fusões.

2. OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral fazer um levantamento sobre a situação atual da COPAS-DF diante do programa Mais Gestão do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

Com o objetivo específico de:

Análise dos pontos fortes e fracos da cooperativa visando informações que fundamentem possíveis implementações para que a cooperativa torne-se mais competitiva no mercado leiteiro do Distrito Federal.

3. METODOLOGIA

A metodologia ATER Mais Gestão é uma metodologia singular e com uma abordagem multidisciplinar que permite a identificação e solução de problemas técnicos gerenciais e tecnológicos, a fim de incrementar a competitividade e promover a cultura de sustentabilidade social e econômica nos empreendimentos da agricultura familiar. (MDA, p3, 2012).

Assim, o objetivo geral dos serviços a serem prestados pela entidade contratada é apoiar e qualificar a gestão dos empreendimentos da agricultura familiar e sua inserção no mercado da alimentação escolar. (MDA, p3, 2012).

As entidades selecionadas fazem parte da Rede Nutre Brasil e aceitam utilizar em todos os materiais de comunicação relacionados ao projeto as marcas e referências estabelecidas pela SAF para o Projeto Nutre Brasil. (MDA, p3, 2012).

Este relatório é resultado de uma pesquisa sobre a cooperativa Agropecuária de São Sebastião Ltda. – COPAS aonde buscou-se identificar e analisar através de questionário estruturado de perguntas fechadas, a gestão organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, comercialização e marketing, gestão industrial e a gestão industrial.

O questionário foi aplicado e respondido pelo supervisor da cooperativa, Bruno Batista Rodrigues em novembro de 2014.

Com a finalidade de obter dados comparativos foi utilizado o histórico da cooperativa existente na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-DF) além de pesquisa no site do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MAPA) e Secretaria da Agricultura Familiar (SAF).

4. PROGRAMA MAIS GESTÃO

O projeto é inspirado e desenvolvido no âmbito do Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), originalmente dirigida ao setor de micro e pequenas empresas urbanas. O DGRAV apoiou a adaptação das ferramentas do PEIEX, por meio de parceria com A Casa Verde – Cultura e Meio Ambiente e com a colaboração do Centro de Apoio a Micro empreendedores – CAM. O objetivo desta adaptação foi construir uma metodologia apropriada ao contexto de empreendimentos da Agricultura Familiar, respeitando suas particularidades e sua diversidade produtiva. (MDA, p25, 2012).

Desta parceria resultou a Metodologia de Assistência Técnica em Organização, Gestão, Produção e Comercialização para Empreendimentos da Agricultura Familiar – ATER Mais Gestão. Ela representa um esforço do DGRAV para dispor ferramentas que permitam identificar e enfrentar com eficiência os principais problemas apresentados pelos empreendimentos da agricultura familiar no âmbito da organização social, da gestão administrativa, da produção e da comercialização. (MDA, p25, 2012).

Dentre os principais objetivos do programa estão o fortalecimento ao associativismo e desenvolvimento institucional de empreendimentos da agricultura familiar, ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de governo e setor privado, introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nos empreendimentos, incrementar o desempenho dos empreendimentos, contribuir para a elevação dos níveis de emprego e renda, promover a capacitação para inovação bem como a promoção do protagonismo dos empreendedores familiares na interação entre os empreendimentos e instituições de apoio e cooperação. (MDA, p25, 2012).

Esses objetivos tendem a ser alcançados a partir de um passo a passo básico que é claramente definido:

- Realização de diagnósticos, considerando áreas funcionais: Administração Organizacional, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produção e Manufatura e Gestão Ambiental;
- Elaboração da Matriz de Identificação Estratégica (MIEs) - instrumento capaz de demonstrar a situação das áreas funcionais do empreendimento, de modo a orientar a tomada de decisões e a ação dos gestores do empreendimento;

- Planos de Aprimoramento, com base na interpretação das MIEs e dos 26 potenciais e/ou oportunidades verificadas.
- Difusão, junto aos empreendimentos, das principais políticas públicas para desenvolvimento rural, promovidas pelo MDA.
- Resolução de problemas pontuais detectados nos empreendimentos assistidos, e no escopo das especializações da equipe técnica do projeto.
- Estímulo ao associativismo e aos processos de gestão coletiva e seu aprimoramento.
- Implantação de soluções de conjunto, orientadas pelos Planos de Desenvolvimento. (MDA, p25, 2012).

5. A COPAS-DF

A cooperativa Agropecuária de São Sebastião Ltda. – COPAS sediada na BR 251 KM 41 próximo ao trevo da DF-140, São Sebastião-DF, é uma entidade da sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos, fundada com orientação da EMATER-DF, iniciou suas atividades no mês de abril de 2000, fruto do trabalho de técnicos agrícolas, educadores, pequenos produtores da região de Nova Betânia e profissionais liberais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da região do entorno do Distrito Federal. A cooperativa conta com uma estrutura de 30 funcionários, além do gerente de produção, gerente geral e o presidente. (RODRIGUES, 2014).

As principais atividades da COPAS são o recolhimento de leite nas propriedades dos cooperados, sendo posteriormente pasteurizado e transformado em derivados (iogurtes, muçarela, bebida láctea, minas frescal, muçarela trancinha e manteiga), bem como a desenvolvimento sustentável dos pequenos produtores rurais através da pecuária leiteira, realizando projetos que englobam desde o manejo da alimentação, controle de sanidade, genética do animal e projetos de controle de qualidade do leite durante a ordenha e armazenamento na propriedade. Os níveis de captação mensal da cooperativa chegam a quase 450.000 litros de leite como foi o caso de janeiro de 2014, neste ano até agora ela mantém uma média de 385.000 litros de leite por mês. Para comportar esse nível de captação e ampliar a capacidade eles contam com tanques comunitários localizados em São Sebastião, Paranoá e Sobradinho e buscam num projeto futuro implementar um tanque em cada comunidade citada: Comunidade Pedra Fundamental (Planaltina), Comunidade Chapadinha (Lago Oeste), Fazenda Larga (Pipiripau), Recanto da Conquista (São Sebastião), Jardim e PA Contagem (Sobradinho). (RODRIGUES, 2014).

Atualmente o quadro da COPAS conta com cerca de 176 cooperados, sendo que destes, cerca de 82% são da agricultura familiar e 18% da agricultura patronal. A missão da COPAS é que cada vez mais produtores familiares se cooperem, para que a cooperativa possa ampliar seu mercado, juntamente com o desenvolvimento dos produtores e a região, conseguindo garantir assim um preço mais justo aos produtores. (RODRIGUES, 2014).

O preço base do leite pago ao produtor é de R\$ 0,85, porém pode sofrer uma variação de acordo com a qualidade do leite captado, essa qualidade é medida através da quantidade de gordura, proteína, CCS e CBT presentes e o valor da variação é de R\$ - 0,10 a + 0,10.

A COPAS fornece alguns produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar- PNAE e o Programa de Aquisição de produtos da Agricultura Familiar- PAPA e alguns mercados, sendo que sua estratégia é alcançar novos mercados, que se interessem por produtos oriundos da agricultura familiar, que são produzidos dentro dos padrões que preservem o meio ambiente.

6. ANÁLISE DE DADOS

Após aplicação do questionário e análise dos dados pode-se constatar-se que a Gestão Organizacional da cooperativa é bem estruturada, possuindo missão, visão, objetivos econômicos, financeiros e comerciais definidos, o que facilita no norteamento da cooperativa e quais os objetivos a serem cumpridos.

Alguns pontos da estrutura organizacional deixam a desejar, já que a empresa possui um organograma geral definido, entretanto não define claramente as linhas de autoridade e responsabilidade de cada colaborador.

O conselho fiscal é atuante e a direção se reúne periodicamente, a fim de analisar os relatórios contábeis, financeiros e administrativos, monitorando assim os resultados no alcance de seus objetivos e metas. A cooperativa tem em andamento um projeto para implementação de um *software* para auxiliar na análise destes dados.

A cooperativa dispõe de normas definidas para admissão e exclusão de cooperados, bem como adota de forma parcial uma política de formação e capacitação, também estimula treinamentos e capacitações nas questões produtivas.

Já na área de gestão de pessoas a COPAS-DF encontra-se em dia com as relações trabalhistas formais, adotando critérios definidos para admissão de funcionários, informando as deliberações de assembléia aos funcionários. Porém o plano de cargos e salários ainda está sendo implementado, sendo assim um ponto que deixa a desejar. Ainda assim busca capacitar, monitorar e avaliar seus colaboradores.

A área de Fianças e Custos é estruturada em torno de uma empresa terceirizada de contabilidade que estrutura todo setor administrativo-financeiro e esta é responsável também por todo o controle de contas a serem pagas, custos produtivos, balanço anual, fluxo de caixa, dentre outros, apresentando à direção os resultados da cooperativa em reuniões mensais/anuais.

A cooperativa possui situação creditícia regular e também capacidade de endividamento, acessa políticas públicas de crédito e fomento dirigido à agricultura familiar (PRONAF, PAA ESTOQUE), bem como financiamento do micro crédito através do programa MAIS ALIMENTOS.

Quanto à área de Comercialização e Marketing foi possível visualizar que os produtos possuem uma marca comercial, possui, atualiza e monitora o cadastro dos seus

clientes, bem como tem um planejamento de vendas definido. Boa parte de seu estoque de vendas é destinado à venda para o governo e seus programas de alimentação, tendo também uma porcentagem que é escoada para o comércio varejista. Alguns pontos fracos em destaque nesta área são: falta de pesquisa de mercado, a não utilização de referências de preço de mercado, não utilização de estrutura de vendas em rede, falta de propaganda e promoções comerciais e também a falta de estratégia de renovação do portfólio de produtos.

Dentro da Gestão Industrial a cooperativa tem procedimentos de produção definidos e padronizados, possui padrão de rotulagem adequado, ficha técnica dos produtos comercializados, existe uma política de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos.

Quanto aos equipamentos, são todos documentados, registrados e/ou certificados, com acesso aos fabricantes, o grau de mecanização ainda é parcialmente suficiente para a linha de produção. O maquinário passa por manutenção constante e regular, tendo disponível na região fabricantes e fornecedores que a executam. Problemas com oscilação do fornecimento de energia elétrica foram relatados como um entrave na para o maquinário, já que causa várias interrupções no processo produção e agroindustrialização.

A matéria prima (leite) é entregue pelos cooperados e a cooperativa mantém registros constantes da quantidade que cada um entrega, desta forma planeja e programa a quantidade recebida e beneficiada, através deste planejamento a cooperativa tem a capacidade de o calendário produtivo e a sazonalidade da matéria prima. Existe um incentivo da parte da cooperativa para o aumento de produtividade ou da capacidade de produção bem como um aumento na qualidade do produto.

Existem critérios para o recebimento da matéria prima bem como de sua qualidade para manter a qualidade do produto final. O leite é transportado do produtor para a cooperativa, através de caminhões tanque refrigerados que são conferidos na chegada e registrados através de fichas de controle para manutenção de produção e qualidade. É necessário destacar que o leite é o que se estraga mais rápido. Ele pode ser totalmente destruído em pouco tempo pelas bactérias sedentas de seus riquíssimos nutrientes. Por isso, sem dúvida alguma, o leite é o produto que exige a logística mais perfeita de transporte. Qualquer erro é fatal para a sua qualidade.

Por fim a COPAS-DF possui local específico e adequado para o armazenamento da matéria prima (leite, embalagens), bem como dispõe de um processo definido de controle de recebimento, descarregamento e estocagem de suprimentos, além disso conta com estrutura

própria e terceirizada para o transporte e distribuição do produto final. A cooperativa possui dois caminhões HR com capacidade de 1.800 KG e um caminhão baú com capacidade de 4.500 KG que atualmente se encontra em reforma, para complementar o sistema de transporte o aluguel de mais 4 caminhões baú se fazem necessários, utilizando assim o transporte terceirizado.

7. CONCLUSÃO

Ao fim do trabalho foi possível analisar que a COPAS-DF é uma cooperativa bem estruturada de forma geral, mas que possui problemas como qualquer outra cooperativa.

É necessário observar também que apesar da boa estrutura e capacidade a cooperativa sofre com alguns problemas de tempo de prateleira, já que alguns produtos produzidos não são escoados no tempo certo e acabam tendo uma queda na qualidade e na validade. Outro problema pontual é a qualidade do leite entregue pelos cooperados que tem diminuído com o passar do tempo, o que faz com que a direção busque novas formas de estímulo a produção de leite de qualidade, como a busca de assistência técnica aos produtores por meio da EMATER/DF e mini cursos.

A partir da implementação do software de sistema de informação os dados serão mais bem estruturados e transformados em informação de forma mais eficiente para que os gestores tenham uma facilidade maior na tomada de decisão, bem como foi analisado que o problema com a falta de compromisso e prazo na entrega do produto de alguns cooperados e a oscilação de energia são problemas pontuais que necessitam de tratamento para que a capacidade produtiva seja ainda maior e que atinja uma porcentagem maior do mercado consumidor, gerando assim mais rentabilidade para a cooperativa e seus cooperados.

Nota-se que a partir do momento onde houver um melhor tratamento dos dados que a cooperativa possui, a mesma terá conseqüentemente melhores informações e desta forma melhor conhecimento para implementar estratégias de correção e melhoramento produtivo. Apesar da boa estrutura física a COPAS-DF ainda enfrenta entraves presentes em quase todas as cooperativas do país como o posicionamento estratégico no mercado e estruturação de planejamentos de longo prazo.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI Neto, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. 77-101p.** Em: Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRAGA, M. J e REIS, B. S. **Apresentação. V-Xp.** Em: Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

EMATER-DF. Cooperativa Agropecuária de São Sebastião – COPAS. Disponível em:

<http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=132&Itemid=116>

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – MDA. Chamada Publica para seleção de entidade de assistência técnica e extensão rural para qualificação da gestão, fortalecimento e inserção de cooperativas da agricultura familiar no programa nacional de alimentação escolar e outros mercados. Disponível em:

<http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/anexos/Chamada_ATER_04.2012.pdf>

UNIVERSIDADE DO LEITE. **Cenário do setor leiteiro para 2013.** Disponível em:

<<http://www.universidadedoleite.com.br/mercado-cenarios-setor-leiteiro-para-2013>>

LEITE BRASIL. O leite nos últimos 10 anos. Disponível em:

<http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_093.htm>

MARCELO P. C. **Cooperativismo Lácteo no Brasil: Desafios e oportunidades.** Disponível em:

<www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/artigos-especiais/cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades-8625n.aspx>

RODRIGUES, Bruno. **A COPAS-DF na metodologia do programa Mais Gestão do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).** Brasília, 13 Nov. 2014. Questionário aplicado para informações gerais sobre a cooperativa.