



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –  
FACE

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA

Bacharelado em Ciências Contábeis

EVANILSON GOMES DE ARAÚJO

COOPERATIVISMO NO BRASIL – DESAFIOS DAS COOPERATIVAS DE LEITE PARA  
GESTÃO EFICIENTE.

Brasília – DF

2022

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
**Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira  
**Decano de Ensino de Graduação**

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias**

Professora Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno**

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno**

EVANILSON GOMES DE ARAÚJO

COOPERATIVISMO NO BRASIL – DESAFIOS DAS COOPERATIVAS DE LEITE PARA  
GESTÃO EFICIENTE.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Contábeis e Atuariais da Faculdade de  
Economia, Administração, Contabilidade e  
Gestão de Políticas Públicas como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Professora Orientadora: Dra. Krisley Mendes

Brasília – DF

2022

Araújo, Evanilson Gomes de  
Cooperativismo no Brasil – Desafios das cooperativas de leite para gestão eficiente, 2022.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Krisley Mendes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) –  
Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis - Brasília, 2022.

1. Cooperativismo. 2. Leite. 3. Gestão. 4. Concentração.

EVANILSON GOMES DE ARAÚJO

COOPERATIVISMO NO BRASIL – DESAFIOS DAS COOPERATIVAS DE LEITE PARA  
GESTÃO EFICIENTE.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis sob a orientação da professora Doutora Krisley Mendes.

Aprovado em 20 de setembro de 2022.

---

Prof<sup>ª</sup>. Krisley Mendes  
Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Danielle Montenegro Salamone Nunes  
Professora - Examinadora

Brasília - DF, setembro de 2022.

## AGRADECIMENTOS

ÀQUELE que está assentado sobre o trono e ao CORDEIRO sejam dadas ações de graças (*Livro de Apocalipse Cap 5:13b*).

A minha amada e incondicional auxiliadora, Rosângela, sempre incentivando, apoiando e me suportando nos momentos de ausência e dificuldades no curso de mais de 12 anos nos bancos universitários. Pelas faltas e incompreensões, perdão!

A meus filhos, Tayná e Nicolás, pela compreensão e tolerância nos meus afastamentos e momentos de frustrações vividas e, indevidamente, canalizadas. Sempre me apoiando, incondicionalmente, na realização desse sonho.

Aos meus pais, Enoque e Rosa (*in memoriam*), pela dedicação e amor, mesmo com todos os dilemas pessoais vividos, entendendo as origens e dramas de cada um, sei que deram o melhor de si, para cuidar e ensinar a cada um dos seis filhos. DEUS seja louvado!

Aos meus inúmeros mestres e professores, colegas de universidades e trabalho, agradeço a todos pelos ensinamentos e inspirações em minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

Agradeço o aceite da banca pela disposição de tempo na leitura e avaliação do trabalho.

Por fim, agradeço minha orientadora, a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Krisley Mendes que, na minha jornada acadêmica, coube a senhora orientar meus passos nessa conclusão de curso. Agradeço a compreensão, zelo e dedicação em transmitir conhecimentos e experiências, transformando este trabalho em uma experiência inspiradora para mim.

## RESUMO

O cooperativismo no Brasil desenvolve atividades de extrema relevância na estrutura do setor agropecuário brasileiro e mundial. Nos últimos anos, as cooperativas de leite têm-se deparado com importantes desafios: por um lado, os cooperados exigem resultados econômicos e satisfação; por outro, as cooperativas precisam se manter competitivas num mercado consumidor dominado por grandes empresas globais. Nesse sentido, o presente artigo fundamenta-se em revisão da literatura científica entre a década de 1990 até os dias atuais. Aborda os problemas relacionados ao cooperativismo, seu aspecto histórico e formação no cenário brasileiro, assim como a gestão do mercado de laticínios e as consequências e desafios após a desregulamentação do setor, a partir da década de 90. Analisa ainda, a concentração do mercado leiteiro por grandes empresas, com concorrência imperfeita (oligopsônio). Os resultados obtidos apontam que a capacidade de permanecer no mercado parece depender do período dos estudos e da região em que é realizado, de modo que, a heterogeneidade das características da cadeia impede um diagnóstico único.

Palavras-chave: Cooperativismo. Leite. Gestão. Concentração.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	Contextualização .....	11
1.2	Questão da pesquisa .....	12
1.3	Objetivos .....	12
1.3.1	Objetivo geral .....	12
1.3.2	Objetivos específicos .....	13
1.4	Justificativa da pesquisa .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1	Histórico do cooperativismo entre produtores de leite no Brasil .....	14
2.2	Os desafios do sistema de cooperativismo do leite no Brasil .....	15
2.2.1	O cooperativismo e o sistema jurídico brasileiro .....	15
2.2.2	O cooperativismo e sua função social .....	17
2.2.3	O cooperativismo e sua gestão eficiente .....	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	20
3.1	Estratégia de pesquisa .....	20
3.2	Procedimentos .....	21
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	22
4.1	Os efeitos da globalização sobre as organizações cooperativas .....	22
4.2	Os impactos da desregulamentação do setor lácteos no Brasil .....	23
4.3	Estrutura de mercado nos diferentes elos da cadeia do leite no Brasil .....	24
4.4	Concentração de mercado na cadeia do leite no Brasil .....	25
4.5	Discussão .....	27
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo, desde os primórdios da humanidade, traduz a inter-relação entre as sociedades. Com registros nas diversas culturas, o cooperativismo, tem propiciado, ao longo do tempo, inúmeros benefícios como o fornecimento de insumos, assistência técnica, armazenamento, comercialização e industrialização da produção até o fornecimento de crédito (MILANI, 2017). Nesse contexto, o cooperativismo, é uma ferramenta social para enfrentamento das dificuldades relativos à falta de alimentos e comercialização dos produtos de pequenos agricultores, gerando emprego e renda.

Além das necessidades básicas das organizações sociais antigas, o sistema de cooperativismo evoluiu junto com a sociedade. O cooperativismo, segundo Carvalho (2003), é uma forma de inserção social de indivíduos em vulnerabilidade social, combate à exploração econômica desses indivíduos por outra pessoa ou empresa que possua maior poder econômico, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica.

No século XIX, em 1844, nasce a idealização do cooperativismo no bairro de Rochdale, na cidade de Manchester, Inglaterra, com o aumento do desemprego gerado pela Revolução Industrial, substituindo o trabalho artesanal por máquinas a vapor, surgindo a primeira cooperativa criada por tecelões (SANTOS e CEBALLOS, 2006).

São sete os princípios do cooperativismo de Rochdale: “1. adesão livre; 2. administração democrática; 3. retorno na proporção das compras; 4. juro limitado ao capital; 5. neutralidade política e religiosa; 6. pagamento em dinheiro a vista; e 7. fomento de educação cooperativa” (POLONIO, 2004, p. 26). Assim, “as cooperativas nascem da vontade de um grupo de pessoas, têm natureza jurídica e especial, com princípios e regras específicas que devem atender às necessidades de seus sócios-donos e que devem ser observados em todos os seus aspectos” (WAKULICZ e OLIVEIRA FILHO, 2015, p. 9).

Assim, o cooperativismo, quer relacionado a segurança alimentar, ao comércio ou êxodo rural, o homem sempre buscou parcerias entre si, resultando numa relação de cooperação com os demais indivíduos do grupo e cria um sentimento de pertencimento do indivíduo com o meio social o qual está inserido. Portanto, o cooperativismo, é nada mais que uma associação de pessoas unidas a fim de cooperar umas com as outras, visando à solução de problemas econômicos por meio da solidariedade humana (SANTOS e CEBALLOS, 2006).

## 1.1 Contextualização

A produção da cadeia de laticínios, em especial seu produto primário, o leite, é essencial para a segurança alimentar da sociedade. Desde a antiguidade, o homem vem aperfeiçoando as técnicas de domesticação e ordenamento de animais para alimentação humana, em especial, bovinos, ovinos e caprinos. No mundo atual, os lácteos são primordiais na garantia da segurança alimentar da sociedade (BRESSAN e MARTINS, 2004), mas também com fonte de renda e emprego em uma cadeia global.

Segundo Carvalho (2003), as cooperativas desempenham papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, em especial, nas décadas de 60 e 70, com grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário.

Com novas técnicas de produção e avanço científico no processamento da cadeia leiteira em nível industrial, atualmente se produz uma variedade de produtos derivados do leite jamais visto na história. Porém, devido a perecibilidade do leite, sua cadeia de produção pulverizada, entre outros desafios, como transporte e barreiras sanitárias, há grandes discrepâncias na oferta do produto, o que impacta o preço em regiões distantes de grandes centros de produção (RIBEIRO, 1999; FGV, s.d.).

Nessa busca para incrementar a produção agrícola, o combate ao êxodo rural e a melhor distribuição de renda, o governo federal, ao longo dos anos, tem subsidiado diversas ações que capacitem os pequenos produtores a se organizarem em cooperativas e, assim, terem melhor competitividade diante de um mercado cada vez mais agressivo, em virtude do poder econômico exercido por grandes corporações.

No caso da produção agrícola de leite, o Brasil ocupava em 2017 a posição do 4º maior produtor mundial. A cadeia de laticínios representa 5,4% do valor bruto de setor agropecuário e 17% da pecuária (FGV, s.d.). Com a criação do Plano Real e o fortalecimento da economia brasileira houve mudanças significativas no padrão de consumo, elevando as importações em consequência da abertura do mercado promovida pela desregulamentação do setor.

Carvalho (2003) afirma que as mudanças econômicas implementadas na década de 90 e a abertura do mercado lácteo brasileiro deixou o produtor de leite desguarnecido frente às negociações de mercado, facilitando a entrada de produtos importados subsidiados, o que diminuiu a participação das cooperativas em relação a outros países.

Outros entraves contribuem para a precária concorrência do pequeno produtor na cadeia de produção do leite: a alta perecibilidade; o rigoroso controle de qualidade; a pulverização da produção em pequenas propriedades; o armazenamento; o distanciamento das grandes indústrias de processamento; e a logística no transporte do produto são gargalos ao pequeno produtor frente aos grandes grupos lácteos que ingressaram no mercado brasileiro com a desregulamentação (FGV, s.d.; LIMA 2017; RIBEIRO,1999; SIEB, 2018).

O governo federal, através de políticas públicas pode fomentar a criação de cooperativas de leite para capilarizar a capacidade de produção, desenvolvendo socioeconomicamente regiões desprovidas de investimento privado no ramo de laticínios.

Um exemplo dessas políticas públicas no combate à fome foi a distribuição do leite produzido por pequenos produtores às famílias pobres e em condição de insegurança alimentar, fomentou a produção na cadeia do leite, nos anos de 1985-1990 do governo Sarney.

Já no governo Lula, segundo reportagem do jornal Folha de São Paulo (2003), dentro dos objetivos do Programa Fome Zero do governo federal, o benefício foi estendido a gestantes e mães em lactação, recebendo, diariamente, até dois litros de leite por família com renda inferior a meio salário-mínimo por pessoa (SALOMON, 2003).

## **1.2 Questão da pesquisa**

Nesse estudo, busca-se compreender como a concentração de mercado nos diferentes elos da cadeia pode afetar as estratégias cooperativas e abordar os problemas relacionados a gestão do cooperativismo em torno da cadeia de produção do leite, como instrumento no desenvolvimento socioeconômico da comunidade local, a geração de emprego e renda, a concentração do mercado, por parte de oligopsônio. Ainda, se pretende analisar os desafios impostos pela globalização e a reestruturação do setor lácteo brasileiro a partir dos anos 90.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo geral compreender a realidade atual da cadeia do leite no Brasil através de uma revisão de estudos desenvolvidos a partir da década de 90 até os dias atuais. Dessa forma, procura abordar a capacidade do cooperativismo entre produtores de leite de se posicionarem no mercado frente à concentração na indústria.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar uma revisão bibliográfica de estudos recentes que abordam aspectos da cadeia do leite no Brasil;
- Agrupar os trabalhos encontrados por temas da cadeia do leite;
- Avaliar o que os autores descrevem sobre os efeitos da globalização nas organizações cooperativas;
- Compreender o que os autores analisam sobre os impactos da desregulamentação do setor lácteos no Brasil;
- Discutir o que os autores identificaram sobre a estrutura de mercado nos diferentes elos da cadeia do leite no Brasil.

### **1.4 Justificativa da pesquisa**

Este estudo é relevante do ponto de vista social, uma vez que o cooperativismo é, essencialmente, voltado para população mais vulnerável, excluídas da proteção social que o estado brasileiro deveria prover, como educação, saúde, moradia, auxiliando a incrementar a renda e a dinâmica econômica e social local e regional, promove a economia local, com a distribuição de renda e combate as desigualdades sociais (MILANI, 2017).

Do ponto de vista econômico, o cooperativismo é um instrumento de inserção na economia do pequeno produtor que se encontra marginalizado na cadeia econômica, sem opção nem condições mínimas de negociação com a indústria de laticínios, cada vez mais, concentrada nos grandes conglomerados, diminui a insegurança alimentar, o êxodo rural e, conseqüentemente, a favelização nos grandes centros urbanos, além de desenvolver o empreendedorismo coletivo (EEEP, 2012).

Do ponto de vista ambiental, o estudo aponta a relevância do pequeno produtor a como agente responsável e consciente da agricultura familiar sustentável com o meio ambiente que se encontra sua atividade de subsistência, elevando o nível de conservação da flora e fauna, com o uso responsável dos recursos naturais.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo colabora com a literatura pois, até onde se pôde pesquisar, não há estudos disponíveis com a temática proposta que resuma sucintamente o escopo desta revisão da bibliografia, com foco nas condições em que ocorrem o cooperativismo do pequeno produtor de leite no Brasil.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico do cooperativismo entre produtores de leite no Brasil**

Segundo Santos e Ceballos (2006), o cooperativismo existe desde a pré-história, demonstrando que a cooperação tem sido constante na vida do ser humano no decorrer dos tempos, quando os homens se agrupam para defenderem interesses em comum.

Recapitulando o conceito, cooperativas e associações são organizações constituídas por membros de determinado grupo, com objetivo de alcançar um benefício comum para os cooperados e associados, cuja gestão é feita de maneira democrática e participativa, em que os próprios cooperados ou associados têm a responsabilidade administrativa. (LIMA, 2017).

As cooperativas vêm desempenhando papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica (CARVALHO, 2003).

Com grande representatividade no setor agropecuário brasileiro, o pequeno produtor ainda enfrenta dificuldades para comercializar sua produção diante da concorrência com produtores que dominam o capital. A saída para enfrentar tal concorrência é se organizarem. As cooperativas desempenham esse papel de impulsionar o pequeno produtor ao mercado consumidor, desde que bem geridas e com profissionalismo.

Estas organizações têm propiciado, ao longo do tempo, benefícios que vão desde o fornecimento de insumos, a assistência técnica, o armazenamento, a comercialização e a industrialização da produção até o fornecimento de crédito, conferindo às cooperativas grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário (CARVALHO, 2003; MILANI, 2017).

As características do mercado leiteiro no Brasil, como mercado pulverizado em pequenas propriedades, espalhados pelo território nacional e composta por pequenos produtores torna-se condições impulsionadoras no Brasil. Essas características peculiares no território nacional, fomentam a criação de cooperativas como agentes locais ativos na busca de melhoria da qualidade de vida nas regiões onde estão inseridas. Assim, as organizações dos trabalhadores, mediante a constituição de cooperativas, minimizam os impactos do processo de concentração, atingindo resultados que não conseguiriam atuando isoladamente no mercado (CARVALHO, 2003; WENERCK, 2009; MILANI, 2017; LIMA, 2017).

## **2.2 Os desafios do sistema de cooperativismo do leite no Brasil**

O mercado lácteo apresenta uma complexidade cada vez maior, exigindo alto nível de competitividade e extremamente regulamentado por questões higiênico-sanitárias e dominado por grandes empresas, torna-se um desafio real para a comercialização do leite pelo pequeno produtor, com a negociação por melhores preços com redes varejistas. Tudo isso somado a intensas transformações que vem acontecendo nas últimas décadas com a integração entre os diversos mercados a nível global.

No Brasil, com a desregulamentação do setor leiteiro ocorrida a partir da década de 90, e consequente abertura do mercado, houve o fim do tabelamento de preços e um aumento expressivo das importações de produtos lácteos, o que segundo Werneck (2009) causou alterações significativas no setor.

Outros desafios do sistema cooperativo brasileiro estão relacionados com a logística e distribuição. O Brasil, com sua extensão territorial e vocação natural para a agricultura, agrega inúmeras famílias em pequenas propriedades rurais que, segundo dados dos Censos Agropecuários 2006 e 2017, tem mais de 5 milhões de estabelecimentos agropecuários, que ocupam uma área total cerca de 41% da área total do país (IBGE, Censo Agropecuário, 2017).

A produção leiteira brasileira, por ser dispersa pelo território nacional e utilizar, basicamente, o modal rodoviário, o pequeno produtor enfrenta desafios com a captação e transporte do leite aos centros de processamento por ser um produto altamente perecível. Ribeiro (1999) afirma que a logística contribui para tornar a cadeia produtiva mais eficiente, desde o produtor de leite até o consumidor final.

A união dos pequenos produtores, através de cooperativas é fundamental para fazer frente às demandas que o setor exige. Assim, o cooperativismo fortalece a representatividade aos seus associados, oferecendo assessoramento na gestão e melhores condições tecnológicas as pequenas propriedades, maior poder de negociação na aquisição de insumos e a assistência técnica e veterinária.

### **2.2.1 O cooperativismo e o sistema jurídico brasileiro**

No âmbito do ordenamento jurídico brasileiro, a experiência do cooperativismo no Brasil se deu após a Constituição de 1891, assegurando a liberdade da associação, antes inexistente (MILANI, 2017).

Segundo Wakulicz e Oliveira Filho (2015), a primeira legislação que tratou do tema cooperativista foi o Decreto Legislativo nº 979, de 6 de janeiro de 1903, conhecido como Lei dos Sindicatos Agrícolas. Ainda, segundo os autores, em janeiro de 1907 foi promulgado o Decreto nº 1.637, que apresentava os primeiros passos para a criação efetiva de uma lei cooperativa, fixando as principais características das sociedades cooperativas: a) a variabilidade do capital social; b) a não limitação do número de sócios; c) a inacessibilidade das ações, quotas ou partes a terceiros, estranhos à sociedade.

Outro marco legal promulgado pelo Estado brasileiro foi a Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964, o Estatuto da Terra. Esta norma prevê em seu art. 63 que para atender aos objetivos da presente Lei e garantir as melhores condições de fixação do homem à terra e seu progresso social e econômico, os programas de colonização serão elaborados prevendo-se os grupamentos de lotes em núcleos de colonização, e destes em distritos, e associação dos parceiros em cooperativas.

Já na década de 70, com a promulgação da Lei nº 5.764 (Lei Geral das Cooperativas), em 16 de dezembro de 1971, traz por definição, as cooperativas são o tipo de sociedade celebrada por pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum e sem objetivo de lucro, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

Cabe ao Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC) a orientação geral da política cooperativista nacional (BRASIL, 1971). Tal diploma legal promoveu uma reestruturação do cooperativismo, criando a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e as Organizações de Cooperativas Estaduais (OCEs), como estruturas de representação em cada estado do país.

Com a promulgação da Constituição Federativa do Brasil de 1988, o constituinte define no art. 3º da Carta Magna, como objetivos fundamentais a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, que garanta o desenvolvimento nacional, a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais e regionais, de forma a promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. Já em seu art 187 diz que a política agrícola será planejada e executada na forma da lei, com a participação efetiva do setor de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como dos setores de

comercialização, de armazenamento e de transportes, levando em conta, especialmente, o cooperativismo.

Adequando-se à Constituição de 1988, o novo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/02), classifica a sociedade cooperativa como sociedade Simples (Parágrafo único do art. 982). Isso reforça sua natureza de sociedade civil. Segundo Polonio (2004), o novo Código Civil trouxe, ainda, em seu Livro do Direito de Empresa, um capítulo exclusivo para as sociedades cooperativas, nos artigos 1.093 a 1.096, ressaltando, no entanto, a aplicação da vigente legislação atinente à matéria, ou seja, a Lei n. 5.764/71.

Polonio (2004) afirma que a sociedade cooperativa pode ser descrita como uma sociedade genuinamente de pessoas, não havendo a necessidade de leis para classificá-la como tal. O autor observa os fundamentos da sociedade cooperativista como solidariedade, igualdade e a comunhão de interesses dos associados, fica claro sua finalidade voltada a organização das pessoas e sua finalidade social.

Conclui-se que o tema “cooperativa” é vasto no arcabouço jurídico brasileiro, com o objetivo de fomentar a organização e criação de cooperativas junto aos produtores rurais, buscando sua fixação no campo, além de garantir a segurança alimentar da sociedade como todo, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social do país.

### **2.2.2 O cooperativismo e sua função social**

O cooperativismo, como sistema de inclusão social, se mostra efetivo na distribuição de emprego e renda, fixando o homem no campo e, conseqüentemente, desenvolvendo a economia local e regional, assim como favorece a inovação e produtividade (VADERLEI, 2006).

Toda a cadeia criada pela organização desses pequenos produtores vai além da questão econômica, uma vez que, pela capilaridade do território brasileiro e inúmeras propriedades rurais, a produção do pequeno produtor, certamente, não chegaria aos grandes centros de consumo. Dessa forma, as cooperativas possuem vínculos regionais, além de serem dos cooperados, auxiliando a incrementar a renda e a dinâmica socioeconômica regional (MILANI, 2017).

Carvalho (2003) indaga sobre a questão de como a cooperativa competiria obtendo sucesso, tendo que considerar sua função social junto com a feroz competição do mercado e o retorno econômico a seus cooperados. Tais desafios da gestão das cooperativas, segundo o

autor, ampliam-se, por questões legais, no que diz respeito ao crédito e modernização da produção.

Bressan e Martins (2004) afirmam que, dentre o que os autores elencam de restrições institucionais, merecem destaque a necessidade da capacitação em gestão empresarial dos dirigentes de cooperativas de produtores, solucionando problemas por eles enumerados como: a competitividade da atividade leiteira; a sua sustentabilidade econômica, social e ambiental; a redução de desequilíbrios sociais, com a busca de mecanismos que permitam maior equidade na distribuição de benefícios para os agentes produtivos; e a produção de leite e derivados de qualidade, que promovam a saúde, o nível nutricional e o bem estar da população.

### **2.2.3 O cooperativismo e sua gestão eficiente**

Como mencionado anteriormente, as cooperativas são a celebração de sociedade por pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum e sem objetivo de lucro, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, conforme os arts. 3º e 4º da Lei Geral das Cooperativas (BRASIL, 1971).

Há de se destacar que, pela definição prevista na Lei Geral das Cooperativas, como uma sociedade “sem objetivo de lucro” (BRASIL, 1971, art. 3º), transparece um confronto com a gestão eficiente de mercado onde o objetivo do investidor, sempre será o lucro. Essa dicotomia entre sociedade sem fins lucrativos e gestão eficiente que gere resultados financeiros pode ser explicada por diversos fatores, entre os quais, Carvalho (2003) menciona que as cooperativas de leite não conseguem se desvencilhar do tradicionalismo que perdura na sua gestão.

Para Carvalho (2003) os administradores dessas cooperativas, em geral, são cooperados que desempenham um duplo papel, trabalhador e dono dos recursos de produção. O duplo papel do cooperado (cooperado x administrador) cria diversos dilemas como:

- conflito de interesses entre o cooperado que administra e a entidade administrada;
- visão a longo prazo do portfólio da cooperativa;
- estratégias de mercado, o que leva a maioria das cooperativas enfrentarem problemas que inexitem em empresas de capital aberto; e
- gestão não profissional e sem a qualificação.

São poucas as cooperativas que implantaram gestões realmente profissionais e que, questões menores conflitam com decisões de maior relevância para o sucesso da entidade. O autor afirma que se as cooperativas forem gerenciadas nos modelos a partir das exigências do mercado como o posicionamento estratégico de mercado, integração à cadeia produtiva, busca pela capitalização da entidade e avaliação da necessidade de fusões, o cooperativismo de lácteos tem condições de voltar a crescer (CARVALHO, 2003).

Vanderlei (2006) afirma que o assunto da gestão das cooperativas tem sido amplamente debatido em encontros, conferências e seminários, além de objeto de pesquisas, promovidos por entidades de classe, órgãos públicos, organizações não governamentais, cooperativas, produtores e instituições na busca para compreender o progresso de algumas cooperativas de leite e declínio de outras.

Segundo o autor, ainda perduram, na gestão das cooperativas de leite no Brasil, problemas comuns como gestão administrativa amadora; baixa economia de escala; manutenção de produtores não adaptados e falta de participação econômica dos membros, o que o reflete diretamente nos resultados econômicos e financeiros da entidade.

Bialoskorki Neto (2002) afirma que o empreendimento cooperativo apresenta duas dimensões distintas conflitantes: o enfoque de mercado, da lógica econômica de maximização de resultados da concorrência e dos preços; e o enfoque social no cooperado, da fidelidade contratual e da ética nos negócios, de forma a elevar a riqueza e o bem-estar do associado, na melhor distribuição de renda. Essas duas dimensões, segundo o autor, quando coordenadas eficientemente, estabelecem uma vantagem significativa da governança junto aos associados, fornecedores e consumidores.

Assim, Bialoskorki Neto (2002) classifica as estratégias estabelecidas pelas sociedades cooperativas:

- a dimensão social, preocupada com o bem-estar e com a rentabilidade do produtor rural associado;
- a governança corporativa, com como dimensão estratégia da sociedade quanto suas formas de capitalização; e a estratégia econômica e de mercado.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Estratégia de pesquisa

O tema do cooperativismo é um desafio no cenário do atual estágio de globalização e no setor leiteiro brasileiro esse desafio é amplificado. Por isso, a pesquisa em tela faz uma revisão da literatura, buscando a construção de uma análise ampla da literatura sobre o tema em debate e contribuir para discussões e reflexões sobre a realização de futuros estudos.

Após a desregulamentação do setor lácteo brasileiro na década de 90, a abordagem do tema passa a ser ainda mais necessário, exigindo resgatar o histórico do sistema associativo e cooperativista, sua finalidade e contextualização no cenário brasileiro e suas inúmeras diferenças regionais e socioeconômicas.

É oportuno refletir sobre as atuais mudanças no comércio de leite quanto a concentração do mercado e como as cooperativas vislumbram tais mudanças, quais estratégias devem adotar para a inserção no mercado lácteo perante a concorrência feroz e extremamente especializada.

A revisão de literatura, tem o potencial de promover estudos de revisão em diversas áreas do conhecimento, sintetizando os resultados obtidos em pesquisas sobre um tema ou questão, com a combinação de dados e informações da literatura empírica e teórica, ampliando o entendimento sobre um assunto e/ou problema (UNESP, 2015).

Desta forma, o pesquisador pode elaborar uma revisão com diferentes finalidades, podendo ser direcionada para a definição de conceitos, revisão de teorias ou análise metodológica dos estudos incluídos de um tópico particular.

No levantamento dos estudos revisados, observou-se que os trabalhos, em geral, abordam os problemas e variantes do tema em estudo de forma mais regionalizado. Entende-se que seja por conta da concentração geográfica da indústria láctea brasileira, além da distribuição dos produtores pelo território nacional e da informalidade que a cadeia leiteira está inserida naturalmente pela estrutura de mercado com características, em geral, de agricultura familiar com baixa produtividade (FONSECA e MORAIS, 1999; GOMES, 2001; HOTT e CARVALHO, 2007; LIMA *et al*, 2010; CARVALHO, 2010; ANDRADE *et al*, 2021).

Outro fato considerado, é o período proposto do estudo. A pesquisa selecionou trabalhos de 1999 a 2022, em razão da abertura do mercado brasileiro a partir dos anos de 90, com a desregulamentação do setor lácteo brasileiro, além de um grande acervo a respeito do assunto.

Todavia, não se pode afirmar que os artigos abrangem de forma plena o tema em questão, uma vez que apenas uma amostra foi selecionada.

### **3.2 Procedimentos**

Foi revisado o estudo de obras importantes da temática abordada, como livros, teses e dissertações, leis e normativos sobre o tema, entre outros periódicos, artigos científicos e revistas especializadas, totalizando 40 (quarenta) fontes revisadas, tendo como principais norteadores da pesquisa as palavras chaves: cooperativismo, leite, concentração e desregulamentação do mercado.

As pesquisas realizadas desenvolveram-se, principalmente, através do acervo da Biblioteca Central da UnB (acervo físico) do Sistema de Bibliotecas da UnB (SIB-UnB); do banco de dados de repositórios institucionais teses e dissertações de universidades públicas, como o da Universidade de Brasília (UnB), o Repositório Institucional da UnB (RIUnB), o da Universidade Federal de Goiás (UFG), a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), entre outros sítios de revistas especializadas e instituições governamentais que desenvolvem pesquisas socioeconômicas e técnico-científicas para balizar as ações governamentais, bem como outras instituições públicas e privadas. Analisou-se, ainda, o arcabouço jurídico brasileiro, como a Constituição Federativa do Brasil (CF/1988) e leis correlatas.

Ainda, na busca pela dimensão do cooperativismo na sociedade brasileira, analisou-se o sistema normativo brasileiro sobre o tema (CF/1988; Lei nº 4.504/1964 - Estatuto da Terra, Lei nº 5.764/1971 – Lei Geral do Cooperativismo; Lei nº 10.406/2002 – Código Civil) e instituições governamentais que desenvolvem pesquisas socioeconômicas e técnico-científicas para balizar as ações governamentais, dentre elas:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que tem como missão institucional de retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania, através da produção e análise de informações colhidas;
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, que busca a geração de conhecimentos e tecnologias para a agropecuária brasileira, tendo como missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira;
- Fundação Getúlio Vargas – FGV, com missão de estimular o desenvolvimento socioeconômico nacional.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Os efeitos da globalização sobre as organizações cooperativas

Segundo Vanderlei (2006), a globalização é uma integração progressiva das economias e sociedades, evoluindo sob o impulso de novas tecnologias e novas relações econômicas, resultantes das políticas nacionais e internacionais. O autor afirma que o processo de globalização surgiu com a promessa de trazer benefícios às pessoas. Porém, o que se verifica é uma repartição desigual e desequilibrado a nível mundial.

Com a abertura abrupta do mercado brasileiro de laticínios, ficou evidente que o aumento da competição e a necessidade de busca por eficiência, não são características do setor lácteo brasileiro. Para o autor, em relação ao mercado de países como EUA, Canadá, UE, entre outros países desenvolvidos, a economia torna-se mais favorável, com alta competitividade e reação instantânea das empresas, inclusive cooperativas, diante da globalização, diferentemente do que ocorre no Brasil e países em desenvolvimento (VANDERLEI, 2006).

Para Mendes (2022), a globalização passa a incentivar o comércio de produtos agrícolas, sendo que os efeitos da abertura entre os elos da cadeia produtiva assumem relevância. Segundo a autora, a globalização afeta diferentes elos da cadeia produtiva nacional diante da concorrência no comércio mundial, haja vista que as práticas comerciais são cada vez mais subsidiadas por diversos governos, sofrendo influências em diversas frentes, como barreiras sanitárias e fiscais.

A globalização provocou um enxugamento em muitas empresas, ocasionando inúmeros desempregados, levando muitos a prática do cooperativismo, numa tentativa de retorno ao mercado de trabalho, e de suavizar os impactos da globalização, levando a um ciclo econômico geoeconômico regional (SANTOS e CEBALLOS, 2006; WERNECK, 2009).

Com relação ao mercado de laticínios, Fonseca e Morais (1999) afirmam que o movimento de fusões e aquisições proveniente das estratégias das empresas de buscarem novos mercados, decorrente do processo de globalização, provocaram uma reviravolta na indústria de laticínios. Essa competição, segundo Carvalho (2003), acaba por expor as fraquezas do sistema cooperativista.

Outros desafios que o setor lácteo brasileiro enfrenta é a pulverização da cadeia de produção, composta, principalmente, por pequenos produtores que, sem capital de investimento, estão em desvantagem em relação aos grandes exportadores do mercado

internacional, além das altas cargas tributárias, legislação fiscal burocrática e a precária infraestrutura logística, ocasionando uma margem de lucro cada vez menor (FGV, s.d.).

#### **4.2 Os impactos da desregulamentação do setor lácteos no Brasil**

Com o fim do controle estatal sobre o preço da cadeia do leite no final dos anos 80 e mudanças na política comercial da cadeia produtiva do com o fim do protecionismo, o sistema de cooperativismo do leite foi duramente atingido, levando o setor a uma profunda crise que se estendeu até início dos anos 90 (CARVALHO, 2006).

Dentre os desafios e dificuldades apresentados ao setor lácteo brasileiro com a globalização, Vanderlei (2006) afirma que a desregulamentação promovida pelo governo em 1991, ocasionou a liberação das importações com alíquotas reduzidas de produtos oriundos do Mercosul. Ainda, segundo o autor, a estabilização da economia brasileira com o plano real, impactou o setor leiteiro, onde os preços passaram a serem estabelecidos com negociação entre produtores e as empresas, acompanhando os preços do mercado internacional. Para Buratti e Cotrim (2013), as consequências da reestruturação no setor alimentar mudou as formas de comercialização do leite e seus derivados.

Tal crise trouxe inúmeros desafios ao mercado leiteiro brasileiro, com maior centralização da cadeia de processamento por grandes grupos empresariais, nacionais e internacionais, aumento das exigências em relação ao controle de qualidade e o desenvolvimento tecnológico do ramo de lácteos brasileiro (MEDINA, 2020).

Werneck (2009) afirma que a desregulamentação do setor lácteo brasileiro a partir dos anos 90, culminou com a abertura comercial do mercado brasileiro, promoveu um aumento substancial de importações de produtos lácteos ao mercado brasileiro através da adoção da Tarifa Externa Comum do Mercosul (TEC). Essa medida representou inúmeros desafios para a sobrevivência de milhares de pequenos produtores e cooperativas. Diante do cenário do mercado interno, o governo implementou, em 1995, a Lista de Exceção à TEC, com a finalidade de melhorar o cenário nacional.

Para Soares *et al*, a abertura comercial desenfreada nos anos de 1990 atuou de forma positiva sobre setores específicos e menos favorável para alguns outros setores, sendo que no Brasil, o segmento agrícola sofreu com a “desfronteirização” econômica comercial, excluindo pequenos produtores da cadeia produtiva, “sobretudo aqueles com pouco competitivos na gestão de suas propriedades, aliadas à escassas políticas internas de incentivo” (SOARES *et al*, 2011, p. 7).

Medina (2020) afirma que a liberalização econômica promovida pelo governo na década de 1990, algumas cadeias produtivas de *commodities*, com grande demanda internacional, permitiu a entrada de grandes grupos lácteos, incrementando a competitividade e produtividade. Nesse contexto, muitas empresas locais foram adquiridas por grupos multinacionais, recebendo vultosos investimentos, o que segundo o autor, fomentou investimentos em empresas nacionais.

### **4.3 Estrutura de mercado nos diferentes elos da cadeia do leite no Brasil**

No Brasil, a produção de leite enfrenta inúmeros obstáculos. Tais entraves são mais sentidos pelos pequenos produtores que buscam nas pequenas propriedades rurais, manter seus rebanhos a um custo cada vez maior.

Isso somado a outros fatores que são inerentes a cadeia do leite, como por exemplo, as questões sanitárias, a estocagem adequada do leite por questão da perecibilidade do produto, um vasto território com a pulverização dos pequenos produtores, além de uma rede rodoviária deficiente para escoamento da produção e distância das indústrias, tornam-se um desafio enorme a sobrevivência das pequenas propriedades que desenvolvem a atividade leiteira (CARVALHO, 2003; MILANI, 2017; LIMA, 2017).

Mesmo com tantos obstáculos, segundo o IBGE (PPM 2020), a produção de leite no Brasil chegou a 35,4 bilhões de litros em 2020, com um aumento de 1,5% em relação ao ano anterior, sendo esse o maior volume já registrado na pesquisa. O resultado alcançado, segundo o IBGE, é graças a crescente preocupação com o melhoramento genético do gado leiteiro nacional, associada a um manejo adequado do rebanho.

Gomes *et al* (2004) afirmam que o setor leiteiro brasileiro tem crescido a oferta de leite desde a década de 90, com expressivas taxas de crescimento na produção interna, aliado ao aumento de importações e incrementos no processo produtivo.

Siqueira (2019) afirma que a indústria de laticínios brasileira é o segundo segmento mais importante da indústria de alimentos brasileira, atrás apenas do setor de derivados da carne, de forma que os níveis de consumo *per capita* de leite, assim como outros produtos de origem animal, são determinados por uma série de fatores, entre os quais, o crescimento econômico e aumento da renda, têm sido os principais fatores para o aumento do consumo em grande parte dos países em desenvolvimento.

Outros fatores a serem levados em consideração frente a competitividade do mercado de leite é com relação as restrições tecnológicas, socioeconômicas e institucionais que, segundo

Bressan e Martins (2004) classificam como gargalos para o segmento lácteo brasileiro, tais como: solos degradados; baixo padrão genético dos animais; baixa qualidade do leite; desigualdades no sistema tributário e de incentivos fiscais; padronização de normas na fiscalização da qualidade do leite; baixa capacidade de organização corporativa dos produtores, na defesa de seus interesses comuns; e a necessidade de capacitação em gestão empresarial.

#### **4.4 Concentração de mercado na cadeia do leite no Brasil**

Siqueira (2019) afirma que o leite é uma das commodities agropecuárias mais importantes do mundo. É fonte de renda a inúmeros produtores rurais e fonte de proteína de alta qualidade para a nutrição e desenvolvimento humano. Em média, 116,5 kg de leite são consumidos por habitante/ano, com aumento anual de 1,2%, a depender da renda entre os países. Lima *et al* (2010) afirmam que a cadeia produtiva do leite figura entre os produtos mais importantes da agropecuária nacional, responsável por uma parcela significativa do agronegócio brasileiro.

Forgioni afirma que são diversos os fatores que podem compelir o agente econômico a concentração. “Não se trata de inquirir a intenção do agente econômico ao buscar sua união com outros, mas de possíveis objetos ou efeitos trazidos pela operação” (FORGIONI, 2020, p. 418). Para a autora, a operação de concentração coloca-se como uma das formas de atingir ou reforçar a confortável posição monopolística, com alto potencial anticompetitivo. Em algumas situações, a empresa adquirente pretende simplesmente sucatear a empresa adquirida, tirando-a do mercado e assim, eliminando sua marca consolidada (FORGIONI, 2020).

Segundo Medina (2020), a crescente concentração do mercado por grandes empresas de laticínios e a tendência de aumento de rigidez das normas de qualidade de leite pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), podem restringir o mercado para muitos produtores ou levar ao aumento do mercado de leite informal. Ou seja, o leite não inspecionado. Ainda, segundo o autor, apesar das empresas multinacionais liderarem a captação formal e o processamento do leite produzidos no Brasil, empresas brasileiras e cooperativas de produtores rurais detêm uma expressiva participação nesse mercado formal.

Para Fonseca e Moraes (1999), a reestruturação da indústria de alimentos ocorreu sob a égide da concentração do capital através de fusões importantes ocorridas na década de 90. Com a reestruturação do mercado, segundo os autores, novas empresas (nacionais e internacionais multinacionais), passaram a atuar de forma mais abrangente no mercado interno, criando nichos e/ou lançando novos produtos com maior valor agregado. Em termos de concentração de

mercado, em 1993, a participação dos cinco maiores laticínios alcançava 50% do total, no caso de leite pasteurizado, e outros 50%, no caso de leite longa vida, ao passo que, em 1995, estas participações aumentam para 60% para ambos os produtos.

Soares *et al* (2011) afirmam que um aspecto relevante a concentração do mercado de lácteos brasileiro, refere-se à exclusão do produtor de leite de pequena escala frente ao contexto ambiental redesenhado e, conseqüentemente, a ocupação de espaço mercadológico por parte de produtores de maior escala.

Segundo Andrade *et al* (2021), os dados sobre a produção de leite no Brasil, apontam para um aumento de concentração da produção de leite entre os 100 maiores produtores do Brasil, ainda que baixa, tendo como causa principal, o grande número de estabelecimentos e sua dispersão pelo território nacional. Assim, segundo os autores, a pecuária de leite no Brasil, por ser heterogênea em diversos aspectos, contribui para a aparente dispersão da produção, quando avalia-se os resultados da análise com bases municipais. Porém, com base em estimativas de medidas de concentração, pode-se identificar aspectos relacionados a padrões de agrupamento, a despeito do grande número de estabelecimentos.

Carvalho (2003) afirma que o cooperativismo de lácteos no Brasil vem perdendo participação de mercado, sendo que o modelo vigente até a década de 80, caracterizava-se pelas grandes centrais e pelo regionalismo da captação de leite, apresenta-se como um grande desafio a eficiência que o mercado deseja, ou seja, as cooperativas tem que evoluir para uma gestão mais eficiente e complexa, exigindo níveis de competitividade superiores aos padrões antes da abertura do mercado brasileiro.

Medina (2020) conclui que existe uma grande concentração no mercado de leite cru (inspecionado), chegando a 71,9% do total produzido por apenas 16 empresas de laticínios, e juntas, movimentam 50,4% do leite formal comercializado no país. Nesse sentido, Mendes (2022), afirma que a estrutura de mercado no setor pode imprimir considerável influência no comportamento da indústria, com maior concentração de laticínios nas regiões tradicionais de produção do leite.

Mendes (2022) afirma que, apesar dos laticínios atuarem em regime concorrencial no mercado de consumo interno e externo, atuam como oligopsônio frente aos produtores agrícolas.

#### 4.5 Discussão

Da análise que podemos inferir sobre o mercado de laticínios no Brasil, especificamente abordando a questão do cooperativismo, vislumbra um cenário competitivo e extremamente agressivo ao pequeno produtor. Com a reestruturação do mercado na década de 90, houve uma quebra de paradigma dos sistemas de produção de leite existente, acabando por afastar do mercado de laticínios aqueles produtores ineficientes ou em dificuldades e com atrasos tecnológicos.

Em consequência dessa reestruturação do mercado brasileiro e sua abertura a multinacionais, a concentração é evidente. Demonstra um mercado extremamente restrito para aqueles produtores que não se organizaram diante dos desafios impostos, quer seja pela regulamentação estatal, quer pela produtividade ou pela eficiência em obter lucros e rentabilidade.

Para Martins (2004, p. 38), “a falta de política de desenvolvimento em longo prazo, aliada à concorrência desleal e predatória dos subsídios internacionais concedidos às principais commodities lácteas pelos países da União Européia e Estados Unidos, interferiu bruscamente na competitividade do setor leiteiro brasileiro”. O autor afirma que o fortalecimento das cooperativas tem sido fator relevante para a viabilização da cadeia produtiva do leite no Brasil.

Soares *et al* (2011) entendem que o país teve que arcar com um alto custo social decorrente da exclusão de muitos produtores rurais. Os autores ainda observam que o processo de concentração agroindustrial acelerado, aliado à reestruturação do mercado a partir dos anos 90, favoreceu o aumento do poder de mercado dos grandes laticínios. Para os autores, esse processo redundou em desdobramentos importantes no setor lácteo nacional, dada a importância socioeconômica deste segmento no contexto nacional, haja vista o grande número de famílias rurais dependentes da atividade e excluídos por conta das transformações por que passou o setor lácteo brasileiro.

Carvalho (2010) afirma que diante dos mercados globalizados e cada vez mais integrados, as empresas buscam ganhos de escala para competir internacionalmente. Esse processo de concentração, segundo o autor, tende a ocorrer de forma mais intensa, já que a margem de lucro unitária é baixa e os ganhos são oriundos do volume comercializado.

Assim, a força do cooperativismo é fundamental para alavancar seus cooperados, negociando insumos com fornecedores e preços com mercados consumidores frente a produção em grande escala dos gigantes do mercado lácteo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A respeito do presente estudo, verificou-se que o debate em torno do cooperativismo possui uma vasta bibliografia, sendo objeto de discussão por diversos autores em diversas épocas e culturas. Assim, procurou-se desenvolver uma revisão da literatura para melhor análise e delimitação do tema cooperativismo e compreender a realidade atual da cadeia do leite no Brasil, abordando a capacidade do cooperativismo entre produtores de leite de se posicionarem no mercado frente à concentração na indústria. Para tanto, foram selecionados trabalhos acadêmicos compreendendo um período mais contemporâneo, entre a década de 1990 até os dias atuais.

A depender da conjuntura econômica brasileira e da regionalização dos estudos, verifica-se que não há consenso entre os autores pesquisados. Pode-se avaliar que tal discordância estejam relacionadas à assimetria dos dados em estudo, da regionalização e questões temporais da economia brasileira, influenciadas por crises das políticas econômicas, além de fatores exógenos que influenciam as decisões de mercado.

Para Fonseca e Morais (1999), com a abertura do mercado lácteo brasileiro e, conseqüentemente, sua reestruturação na década de 90, observou-se não somente o acirramento da concorrência, mas também o grau de concentração de mercado, por um intenso processo de aquisições e fusões.

Gomes avalia que a concentração da produção e a heterogeneidade do produtor de leite recomendam cautela na interpretação das estatísticas lácteas, sendo que as “médias de produção e de produtividade, considerando a população total, têm pouco poder de explicação, visto que o grande número de pequenos produtores, que pouco ou nada evoluíram, arrastam para baixo essas médias” (GOMES, 2001, p. 5). Ainda, segundo o autor, falar em vaca média, no Brasil, não faz sentido, uma vez que esse dado é contaminado pela enorme dispersão e pela distribuição assimétrica da produção.

Hott e Carvalho (2007) afirmam que a produção de leite está distribuída por todo o país e a heterogeneidade do processo produtivo é marcante. Os produtores mais especializados encontram-se em bacias leiteiras tradicionais nos estados de Minas Gerais, Goiás, São Paulo e Paraná. Esses produtores investem em tecnologia, gozam da economia de escala e conseguem diferenciar seus produtos e, conseqüentemente, recebendo mais pelo volume produzido e pela qualidade alcançada.

Para os autores, na análise de concentração para a produção de leite, notou-se um ligeiro incremento da concentração temporal entre 1990 e 2004. Porém, os resultados indicam uma baixa concentração na produção e vacas ordenhadas no Brasil. Já analisando as microrregiões, considerando 558 microrregiões no Brasil, “houve aumento da concentração tanto na produção de leite quanto nas vacas ordenhadas” (HOTT e CARVALHO, 2007, p. 2732).

Lima *et al* (2010) concluíram que a análise dos índices de concentração demonstra que o setor lácteo brasileiro está mais desconcentrado em virtude da atuação de grupos menores no mercado e as maiores indústrias, ao longo de dez anos, perderam participação no mercado. Os autores afirmam que a produção de leite no Brasil, por ser pulverizada entre os pequenos, médios e grandes produtores, não favorece a disseminação de informações, o que dificulta a mensuração dos dados estatísticos.

Para Siqueira *et al* (2010), em termos de distribuição geográfica, observa-se uma maior concentração da produção nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, ou seja, próximo dos maiores mercados consumidores. Ainda, segundo os autores, o volume captado de leite em 2009 pelas maiores empresas de laticínios do Brasil chegou a cerca de 26% do leite total produzido no Brasil, concluindo, portanto, que não há concentração neste mercado.

Andrade *et al* (2010) concluíram que a concentração produtiva do leite aponta para uma grande pulverização, enquanto em nível mesorregional concentraram quase metade da produção nacional em 2019.

Soares *et al* (2011) afirmam que o setor lácteo brasileiro experimentou transformações importantes na década de 90, entre as quais, a exclusão do produtor de leite de pequena escala (pequeno produtor) e com a consequente ocupação de espaço mercadológico por parte de produtores de maior escala, redundando numa concentração de produção e fornecimento de lácteos aos grandes produtores.

O presente trabalho avalia que os estudos sobre a concentração do mercado de leite no Brasil podem evoluir com a crescente melhora na coleta de dados e informações para melhor mensurar o mercado lácteo brasileiro. Em que pese as limitações e deficiências do presente estudo, verificou-se a grande complexidade do mercado leiteiro com inúmeras variáveis, mas também de ações governamentais para o desenvolvimento da cadeia de produção leiteira. Com relação ao cooperativismo notou-se que, a partir dos anos 90, houve um avanço tecnológico e um choque de gestão nessas organizações socioeconômicas, passando por diversas transformações, mais profissionalizadas e voltadas para uma melhor gestão.

As cooperativas de leite podem representar uma solução para a questão do distanciamento de grandes centros de processamento de laticínios, abastecendo mercados mais afastados das indústrias, barateando o custo de produção, porém mantendo a renda do produtor local. Contribuem para combater as altas no preço do produto lácteo aos consumidores finais distantes de grandes centros comerciais, a fixação do homem na zona rural, diminuindo o êxodo dessa força de trabalho para zonas urbanas.

Diante da nova conjuntura de mercado, as cooperativas de leite vêm buscando se readaptar e se profissionalizar, exigindo de seus associados melhores desempenhos no quesito de produção leiteira. Os desafios são diversos, sendo o mais relevante a necessidade de produzir leite em pequena escala a um custo menor.

Infelizmente, os anos de protecionismo estatal da política comercial brasileira para a cadeia do leite – que perdurou até o final dos anos 80 – tornou-se um entrave para a melhoria da produção leiteira. As consequências da abertura abrupta do mercado, sem uma política que garantisse uma transição sadia a estes produtores, causou reflexos na cadeia produtiva como todo, o que resultou na exclusão de milhares de pequenos produtores e cooperativas ainda não qualificados.

Entre aqueles pequenos produtores e associações de cooperados que buscaram a qualificação e fusões para enfrentar a abertura do mercado lácteo brasileiro houve investimentos em tecnologias e gestão, assim como melhoria sistemática da produtividade do leite, o que demonstra que o mercado brasileiro amadureceu com esse processo de abertura econômica, mesmo que abruptamente (BRESSAN e MARTINS, 2004; LIMA *et al*, 2010; SIQUEIRA, 2019; MENDES, 2022).

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ricardo Guimarães. HOTT, Marcos Cicarini. MAGALHÃES JUNIOR, Walter Coelho Pereira. CARVALHO, Glauco Rodrigues. VILELA, Duarte. ALVES, Eliseu. **Concentração e distribuição do leite no Brasil**. EMPRAPA. Revista de Política Agrícola. Ano XXX – Nº 3 – Jul./Ago./Set. 2021. Disponível em <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/228854/1/Concentracao-e-distribuicao.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2022.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis, organizadores – Viçosa: Universidade Federal de Viçosa (UFV), 2002. 350p.: il

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 28 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. **Estatuto da Terra**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14504.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14504.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: 14 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2022.

BRESSAN, Matheus; MARTINS, Marcelo Costa. **Segurança alimentar na cadeia produtiva do leite e alguns de seus desafios**. EMBRAPA. Revista de Política Agrícola, Ano XIII - Nº 3 - Jul./Ago./Set. 2004. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/viewFile/577/527>> Acesso em: 14 jul. 2022.

BURATTI, João Vítor. COTRIM, Décio. **Desafios enfrentados por cooperativas que trabalham com o processamento do leite em busca de desenvolvimento para seus associados na região noroeste colonial – Rio Grande do Sul: o caso da COOPEQ**. 2013; Monografia; (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialista em Gestão de Cooperativas) - Escola Superior de Cooperativismo. Disponível em: <[http://www.emater.tche.br/site/arquivos\\_pdf/teses/Joao%20Buratti.pdf](http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Joao%20Buratti.pdf)> Acesso em: 27 jun. 2022.

CARVALHO, Marcelo Pereira de. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades**. Giro de Notícias. Milkpoint. Rede Agripoint. Abr. 2003. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades-8625n.aspx>> Acesso em: 28 jun. 2022.

CARVALHO, Glauco Rodrigues. **A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro**. Embrapa Gado de Leite – Circular Técnica nº 102 (INFOTECA-E). ISSN 1678-037X. Juiz de Fora, MG. Dez. 2010. Disponível em:

<<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/870411/1/CT102.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2022.

EEEP. **Cooperativismo e Empreendedorismo Coletivo**. Escola Estadual de Educação Profissional; Secretaria de Educação do estado do Ceará. Curso Técnico em Agronegócio. 2012. Disponível em: <[https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2012/06/agronegocio\\_cooperativismo\\_e\\_empreendedorismo\\_coletivo.pdf](https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2012/06/agronegocio_cooperativismo_e_empreendedorismo_coletivo.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2022.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Sobre a Embrapa**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/sobre-a-embrapa>> Acesso em: 20 ago. 2022.

FGV, Fundação Getúlio Vargas. **Missão e História**. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/institucional>> Acesso em: 20 ago. 2022.

FGV, Fundação Getúlio Vargas. **O Setor de Laticínios no Brasil e suas Interações com o Comércio Internacional**. Europe Projetos, Rio de Janeiro. S.d. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/10148/pdf>> Acesso em: 27 jun. 2022.

FONSECA, Maria da Graça Derengowski. MORAIS, Eduardo Martins. **Indústria de Leite e Derivados no Brasil: uma década de transformações**. Informações Econômicas, SP, v.29, n.9, set. 1999. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/ie/1999/TEC1-set99.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2022.

FORGIONI, Paula A. **Os fundamentos do antitruste**. 11ª Edição (Revista e Atualizada). São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. 460p.

GOMES, Aloisio Teixeira. ALVES, Eliseu Roberto de Andrade. L. GOMES, Alexandre. ZOCCAL, Rosângela. **Mercado de leite: uma análise dos preços recebidos pelos produtores nos últimos anos**. Revista de Política Agrícola, Ano XIII - Nº 3 - Jul./Ago./Set. 2004. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/573>> Acesso em: 16 ago. 2022.

GOMES, Sebastião Teixeira. **Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil**. O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa, CNPGL, p. 49-61, 2001. Disponível em: <[http://arquivo.ufv.br/DER/docentes/stg/stg\\_artigos/Art\\_152%20-%20EVOLU%C7%C3O%20RECENTE%20%20E%20PERSPECTIVA%20DA%20PRODU%C7%C3O%20DE%20LEITE%20DO%20BRASIL%20\(20-8-01\).pdf](http://arquivo.ufv.br/DER/docentes/stg/stg_artigos/Art_152%20-%20EVOLU%C7%C3O%20RECENTE%20%20E%20PERSPECTIVA%20DA%20PRODU%C7%C3O%20DE%20LEITE%20DO%20BRASIL%20(20-8-01).pdf)> Acesso em: 26 ago. 2022.

HOTT, Marcos Cicarini; CARVALHO, Glauco Rodrigues. **Análise espacial da concentração da produção de leite no Brasil e potencialidades geotecnológicas para o setor**. Anais XIII Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto, Florianópolis, Brasil, 21-26 abril 2007, INPE, p. 2729-2736. Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/17646/1/1976.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária. **Pesquisa da Pecuária Municipal 2020**. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm\\_2020\\_v48\\_br\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2020_v48_br_informativo.pdf)> Acesso em: 13 ago. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O IBGE**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/aceso-informacao/institucional/o-ibge.html#>> Acesso em: 13 ago. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **Censo Agro 2017**. Disponível em: <<https://censoagro2017.ibge.gov.br/resultados-censo-agro-2017.html>> Acesso em: 20 ago. 2022.

LIMA, Paula Danielle de Jesus. **Canais de comercialização de leite: fatores determinantes para a comercialização pelo produtor goiano**. 2017. 65 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/7013>> Acesso em: 01 jul. 2022.

LIMA, João Ricardo Ferreira de. BARROS, Fabiano Luiz Alves. FERNANDES, Rosângela Aparecida Soares. **Análise da estrutura de mercado na cadeia produtiva do leite no período de 1998 a 2008**. Revista de Economia e Agronegócio, Vol. 8, Nº 2. ISSN 1679-1614. 2010. Disponível em: <<https://locus.ufv.br/handle/123456789/20333>> Acesso em 16 ago. 2022.

MARTINS, Marcelo Costa. **Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Revista de Política Agrícola – ISSN 1413 4969. Publicação Trimestral. Ano XIII - Nº 3 - Jul./Ago./Set. 2004. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/578>> Acesso em: 16 ago. 2022.

MEDINA, Gabriel da Silva. **Participação do capital brasileiro na cadeia produtiva do leite: Estratégia para investimentos em segmentos do agronegócio nacional**. Revista de Estudos Sociais, ISS n 1519-504X, Vol. 22, nº. 44, 2020, págs. 146-167. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/10148/pdf>> Acesso em: 01 jul. 2022.

MENDES, Krisley. **Efeitos da remoção de tarifas e barreiras não-tarifárias na cadeia produtiva do leite em pó no Brasil**. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – Cepal. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea. jun. 2022.

MILANI, Renata. **Análise dos problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, BRRS. 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/172077/001055392.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 28 jun. 2022.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 4ª Edição. Livro Digital. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2004. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522472956/pageid/4>> Acesso em: 20 ago. 2022.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Logística na Indústria de Laticínios: dois estudos de caso em cooperativas**. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP. Revista Cadernos de Debate. Vol. VII / 1999. Pag. 45 – 64. Disponível em: <[https://www.faecpr.edu.br/site/escola\\_negocios/Logistica\\_na\\_Industria\\_de\\_Laticinios.pdf](https://www.faecpr.edu.br/site/escola_negocios/Logistica_na_Industria_de_Laticinios.pdf)> Acesso em: 29 jun. 2022.

SANTOS, Célia Cristina Moura; CEBALLOS, Zenaide Homem de Mello. **A Importância do Cooperativismo**. X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Univap – Universidade do Vale do Paraíba/Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Pag. 1144 – 1147. São José dos Campos – SP. 2006. Disponível em: <[https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2006/inic/inic/06/INIC000027ok.pdf](https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/inic/inic/06/INIC000027ok.pdf)> Acesso em: 29 jun. 2022.

SALOMON, Marta. **Lula retoma programa do leite lançado por Sarney**. Folha de S. Paulo (30/11/2003). Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u55939.shtml>> Acesso em: 30 jun. 2022.

SIEB, Décio Lauri. **Desafios das Cooperativas de Agricultores Familiares: o caso do Assentamento Rio Paraíso**. COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS - v. 15, n. 2, jul./dez. 2018. Pag 39 – 57. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/798>> Acesso em: 27 jun. 2022.

SIQUEIRA, Kennya Beatriz. CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. ALMEIDA, Marcos Franca de. SOUZA, Roberto Carlos Soares Nalon Pereira. **O mercado lácteo brasileiro no contexto mundial**. Embrapa Gado de Leite – Circular Técnica nº 104 (INFOTECA-E). ISSN 1678-07X. Juiz de Fora, MG. Dez. 2010. Disponível em <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/886169/1/CT104Kennya.pdf>> Acesso em: 22 ago. 2022.

SIQUEIRA, Kennya Beatriz. **O Mercado Consumidor de Leite e Derivados**. Embrapa Gado de Leite – Circular Técnica nº 120 (INFOTECA-E). ISSN 1678-037X. Juiz de Fora, MG. Jul. 2019. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/199791/1/CT-120-MercadoConsumidorKennya.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2022.

SOARES, Julio Cesar Valandro. CUNHA, Julliana Pereira de. PEIXOTO JUNIOR, Wesley Aloisio. DIAS, Ediene Mallvina. OLIVEIRA, Leonardo Pereira de. **A concentração da produção e entrega de leite no contexto de uma cadeia produtiva de leite do Brasil no período 1993- 2009**. XXXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011. Disponível em: <[https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_sto\\_135\\_855\\_18626.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_135_855_18626.pdf)> Acesso em: 15 ago.2022.

UNESP – Universidade de São Paulo. **Tipos de Revisão de Literatura**. Faculdade de Ciências Agrônomas — Campus de Botucatu. Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos. Botucatu/SP, 2015. Disponível em: <<https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>> Acesso em: 22 ago.2022.

VANDERLEI, Elcio P. C. **A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso FONTERRA.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul. Disponível em: <<https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/426>> Acesso em: 28 jun. 2022.

WAKULICZ, Gilberto. OLIVEIRA FILHO, João Telmo de. **Legislação Cooperativista.** Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Santa Maria/RS. Rede e-Tec Brasil, 2015. 83 p. ISBN 978-85-63573-83-4. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453269/>> Acesso em: 25 jul. 2022.

WERNECK, Patrycia. **Caracterização da Política Tarifária Aplicada ao Setor de Lacteos no Brasil.** Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2009. 108 p.: il. Disponível em: <<http://www.propaga.unb.br/images/Dissertacoes/2007/Patrycia-Werneck.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2022.