

# A COMPETITIVIDADE NA AGROINDÚSTRIA COOPERATIVA LÁCTEA NO ESTADO DE MATO GROSSO

## COMPETITIVENESS IN THE DAIRY COOPERATIVE AGRO-INDUSTRY IN THE STATE OF MATO GROSSO

DÉBORA BORGES SANTOS<sup>1</sup>

DIRCEU GRASEL<sup>2</sup>

### RESUMO

Mediante as potencialidades das cooperativas agroindustriais lácteas de Mato Grosso, este estudo foi motivado pela busca de meios para melhorar a capacidade organizacional destas empresas, com o objetivo de apresentar diretrizes que, resguardados os seus aspectos econômicos e sociais, subsidiem decisões e contribuam para o aprimoramento da gestão, com vistas ao alcance e sustentação da competitividade. Os multicaseos resultaram de estudos bibliográficos e pesquisa de campo. O diagnóstico foi amparado no modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter e os fatores para o posicionamento competitivo foram analisados sob a perspectiva das estratégias genéricas de Porter. Conclui-se que as principais forças para a competição no setor são o poder de barganha do fornecedor de matéria-prima e do comprador. A organização cooperativa se destaca como uma importante estratégia aplicada em defesa à força do fornecedor. Dentre as diretrizes apontadas destacam-se a adoção de medidas para estreitar relações entre a cooperativa e os produtores de leite e a explicitação de estratégias, para alinhar ações entre os agentes envolvidos e agilizar o processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Competição. Estratégia. Leite. Posicionamento. Cooperativismo.

### ABSTRACT

Through the potential of Mato Grosso dairy agroindustrial cooperatives, this study was motivated by the search for means to improve the organizational capacity of these companies, with the objective of presenting guidelines that, considering their economic and social aspects, subsidize decisions and contribute to the improvement of the management, in order to reach and sustain competitiveness. The multicases resulted from the literature review and field research. The diagnosis was based on the model of Michael Porter's five competitive forces and the factors for competitive positioning were analyzed from the perspective of Porter's generic strategies. We concluded that the main forces for competition in the sector are the supplier of raw material and bargaining power of the buyer. The cooperative organization stands out as an important strategy applied in defense to the supplier's strength. Among the guidelines pointed out are the adoption of measures to strengthen relations between the cooperative and the milk producers and the explanation of strategies to align actions among the agents involved and to speed up the decision-making process.

**Palavras-chave:** Competition. Strategy. Milk. Positioning. Cooperativism.

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia/ UFMT. MBA em Gestão de Negócios/ UNIC. Bacharel em Administração/UNEMAT. Professora efetiva no IFMT.

<sup>2</sup> Doutor e Mestre em Engenharia de Produção/UFSC. Professor Titular do programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia da UFMT.

# 1 INTRODUÇÃO

Durante a Revolução Industrial, para atender ao súbito crescimento do mercado consumidor, a indústria foi marcada pela fabricação de produtos homogêneos em larga escala, por meio de processos produtivos rígidos. No entanto, o crescimento na oferta de produtos, acompanhado dos avanços tecnológicos e da intensificação das relações no comércio global acirrou a competição entre as empresas, impondo a flexibilização dos processos produtivos e administrativos para a adaptação aos novos padrões de competição (TAVARES, 1992; TAUILE, 1994; GRASEL, 2003)

A partir de então as empresas implementaram estratégias que direcionaram à maior produtividade, diferenciação nos produtos e serviços e agilidade nas decisões e respostas ao consumidor, cada vez mais exigente. Porém, para se sobressair no ambiente competitivo, precisaram ir além da eficiência produtiva e selecionar novas estratégias para se posicionarem frente aos seus concorrentes, estabelecendo-se com vantagem competitiva, para se expandirem em maiores espaços comerciais ou ao enfoque, em nichos de mercado (PORTER, 1999; 2004).

Em resposta aos problemas econômico-sociais agravados pela Revolução Industrial, ganhou força o movimento cooperativista, que propõe a transformação da sociedade por meio da organização do trabalho coletivo. Surgem então as empresas cooperativas, que conforme explica Benecke (1980) têm dupla natureza, pois se por um lado apresenta uma proposta econômica geradora de consequências sociais, por outro lado a visão social que a concebe implica em consequências econômicas.

O movimento se materializou como empresa sem fins lucrativos, mas com interesses econômico-sociais, dedicada ao bem-estar do cooperado<sup>3</sup>, com o crescente desafio de se adequar ao mercado. Afinal, inseridas em ambiente competitivo, as cooperativas têm a sua permanência e desempenho condicionados às noções de competitividade aplicadas às demais organizações, desde que resguardados os seus princípios e natureza social (PINHO, 1966; GAYOTTO, 1967; CARBONELL DE MASY, 1979; BENECKE, 1980; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Segundo dados da Organização de Cooperativas Brasileiras em Mato Grosso (OCBMT, 2014), o Estado tem 170 cooperativas, 72 destas desenvolvem atividades relacionadas ao agronegócio. A industrialização no estado de Mato Grosso também concentra-se nas atividades agroindustriais, mas cresce em ritmo lento e moderado (GONÇALVES, 2016), além de ter a necessidade de contemplar a distribuição de renda interna e o encadeamento produtivo por meio do “incentivo a agroindustrialização familiar e

---

<sup>3</sup> Para o cooperativismo, os termos cooperados e associados são sinônimos, ao longo da presente pesquisa serão aplicados para referir-se aos membros da cooperativa, formadores do seu capital social.

comunitária” (PPA, 2016-2019, p.126). Nesse sentido, visto que a pecuária leiteira em Mato Grosso é predominantemente familiar (IBGE, 2006; IMEA, 2011), esta pesquisa se concentra na agroindústria láctea cooperativa do estado de Mato Grosso.

A agroindústria láctea no Estado é composta por aproximadamente 120 laticínios, destes, sete são cooperativos e recebem 33% do leite captado nas propriedades rurais, mas em decorrência da sazonalidade na recepção do leite, derivada principalmente da baixa produtividade na captação, trabalham com média de 50% da capacidade ociosa. Assim, mediante as potencialidades da atividade leiteira associadas às vantagens da organização coletiva, dada a importância do fortalecimento da agricultura familiar e o seu acesso à agroindústria para o desenvolvimento do Estado, a seguinte questão direciona este estudo, “Como melhorar a capacidade organizacional das cooperativas agroindustriais lácteas de Mato Grosso visando o alcance e a sustentação da competitividade?”.

O objetivo geral desta pesquisa é sugerir diretrizes que contemplem aspectos econômicos e sociais das cooperativas agroindústrias lácteas, capazes de subsidiar decisões e contribuir para o aprimoramento da gestão, com vistas à conquista e sustentação de novos patamares nos níveis de competitividade. Quanto aos objetivos específicos, estão divididos em três fases: (1) identificar as forças que dirigem a concorrência na agroindústria láctea em Mato Grosso; (2) analisar os aspectos que colaboram e prejudicam a competitividade da agroindústria cooperativa láctea e (3) investigar as estratégias selecionadas pelas empresas cooperativas da agroindústria para se posicionarem competitivamente no mercado onde atuam.

## **2 COMPETITIVIDADE**

Grasel (2003) relata que logo após a Segunda Guerra Mundial, em meio à revolução industrial, predominou o modelo Fordista-Keynesiano de produção e consumo. Com um processo de produção rígido, o foco na eficiência produtiva era essencial à produção em larga escala de produtos homogêneos, capaz de acompanhar o acelerado crescimento da demanda e mercado consumidor. Porém, o autor cita que os investimentos realizados na melhoria do processo produtivo desencadearam crises de superprodução, que culminaram no acirramento da concorrência e permitiu ao consumidor uma postura mais exigente frente aos produtos que lhes era ofertado.

Segundo Tauile (1994) a indústria se viu pressionada a ofertar produtos diferenciados e o modelo Fordista-Keynesiano passou a ser questionado por não atender mais as mudanças ambientais, afinal, a estrutura produtiva até então rígida, começou a se flexibilizar para atender a um novo padrão de competição, sustentado por produtos diferenciados que, a partir de então, exigiam agilidade de resposta aos anseios e exigências

do consumidor. Nesse sentido Grasel (2003) ratifica que para ser competitiva a indústria precisa se distinguir favoravelmente dos seus concorrentes e ser capaz de antecipar-se aos desejos do mercado.

Para os autores Chudnovsky e Porta (1991) o estudo da competitividade em âmbito microeconômico exige o seu entendimento em termos macroeconômicos, o que se justifica na relevância de compreender em que medida a firma se mantém competitiva por esforços próprios ou regulamentos estaduais, fixação de salários, subsídios e demais políticas que possam resultar tanto no seu fortalecimento, quanto no enfraquecimento.

A competitividade ainda pode estar associada ao preço e a qualidade, quando seriam competitivas as indústrias com preço abaixo dos vigentes no mercado. Contudo, o aumento de preços pode refletir maior conteúdo tecnológico, ou maior sofisticação, assim, a inserção da variável qualidade torna complexa a interpretação da competitividade a partir do indicador preço, pois não é simples garantir a homogeneidade na qualidade dos produtos. Ou seja, a competitividade por preços torna-se a cada dia mais abstrata (HAGUENAUER, 1989).

Spence (1984) afirma que as empresas competem ao longo do tempo, deste modo, a competitividade de uma firma no presente é resultado de decisões adotadas no passado. O autor exemplifica, citando que haverá retornos resultantes de barreiras à entrada, originárias de uma concorrência de preços e, principalmente, da redução de custos produtivos que resultam de gastos prévios.

O conceito de Farina (1999) também destaca a necessidade de sustentação da competitividade da empresa associada à sua eficiência econômica. Segundo o autor, a definição de competitividade está associada à capacidade de sobreviver e, preferencialmente, crescer no mercado onde atua ou em novos mercados de forma consistente, com lucros não negativos.

A abordagem dinâmica da competitividade tem como ponto de partida, a identificação do padrão de concorrência, definido por Kupfer (1992, p.10) como “o conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes” no espaço de competição. E pode ser composto pela combinação dos fatores: preço, qualidade, habilidade para servir ao mercado, esforço de venda, produtividade, diferenciação de produtos e outros. Assim, o autor propõe que “competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (KUPFER, 1992, p.14).

## 2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Porter (1999) considera que dificilmente o posicionamento estratégico ocorrerá espontaneamente, pois demanda um planejamento formal para disciplinar o tomador de

decisões, no sentido de ter um momento para pensar nas questões estratégicas. Para tanto, Herrero Filho (2005) sugere que o pensamento e comportamento estratégico sejam estimulados em todos os envolvidos na empresa.

Para a teoria clássica, conforme é apontado por Porter (1999), o êxito dos países em determinados setores se deve a abundância dos fatores de produção, como terra, mão de obra e recursos naturais. No entanto, a globalização e a tecnologia demandam estratégias globais para a criação e sustentação de vantagens competitivas, que não se limitam às vantagens comparativas, pois incluem a segmentação de mercado, diferenciação, diversidade tecnológica e economia em escala. E embora reconhecidas as possibilidades para melhorar o seu desempenho no mercado, Kupfer (1992) explica que:

A seleção de estratégias competitivas e a tomada de decisão empresarial estão longe de ser um processo trivial, mormente em ambientes sujeitos a inovação tecnológica, pois as informações que condicionam esse processo não podem ser completamente obtidas dos sinais emitidos a cada instante pelo mercado (KUPFER, 1992, p.01).

De modo geral, para Montgomery e Porter (1998) inovação tecnológica, nível de incerteza, entre outros são fatores base para a determinação da competitividade e o sucesso das organizações, assim, um dos primeiros passos para a definição de estratégias competitivas num cenário dinâmico é a identificação da posição competitiva das empresas e seus concorrentes.

Contudo, como há um *gap* de tempo entre a formulação da estratégia e o seu desempenho, Kupfer (1992) questiona se seria possível à empresa, antecipar-se ao padrão de competição futuro, ao ponto da decisão presente lhe assegurar competitividade futura. Argumentando que tal situação só ocorreria se a firma estivesse em uma estrutura estática, o que nem sempre é provável, principalmente com a introdução da inovação, capaz de alterar todas as variáveis antes determinantes.

Sob essa perspectiva Porter (1999) afirma que eficácia operacional não é estratégia, pois embora possa prover o alcance da competitividade, não é suficiente para sustentá-la. Então, para o autor, enquanto a eficácia operacional pode ser explicada como “o desempenho de atividades melhor do que os rivais”, o “posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* (grifo do autor) das exercidas pelos rivais” (PORTER, 1999, p.47), “O lema da estratégia competitiva é ser diferente” (PORTER, 1999, p.52).

Montgomery e Porter (1998) definem a estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma organização, capaz de lhe estabelecer uma posição lucrativa e sustentada contra as forças que determinam a concorrência. Outro ponto interessante destacado por Porter (1999) é que nenhuma empresa alcançará nível de desempenho acima da média, tentando ser tudo, para todos. O autor esclarece que a administração precisa selecionar uma estratégia que lhe confira vantagem competitiva.

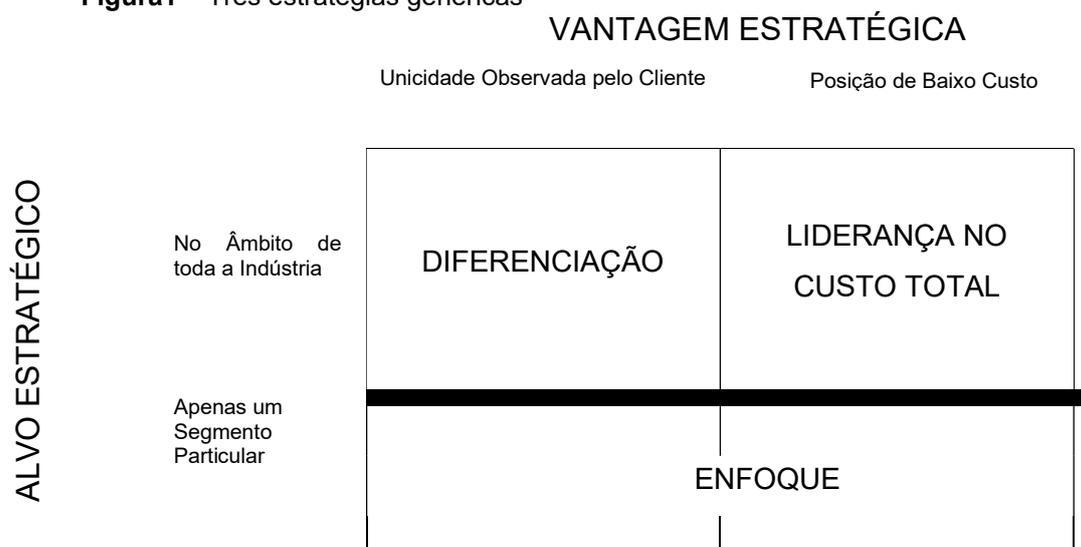
Ansoff (1977) relaciona o poder competitivo estratégico ao potencial da empresa para se adaptar às mudanças e se equiparar à turbulência do ambiente.

### 2.1.1 Estratégias Genéricas de Porter

Porter (1999) defende a estratégia competitiva resultante de um processo de planejamento sistemático e explícito, capaz de nortear a coordenação e a direção dos diversos departamentos na empresa, proporcionando-lhe vantagem competitiva. E define o processo para formulação da estratégia “como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas” (PORTER, 1999, p.41) cuja essência consiste na escolha de atividades distintas da maioria dos rivais, com vistas à criação de uma posição denominada pelo autor como “exclusiva e valiosa” (PORTER, 1999, p.63), capaz de criar valor aos acionistas.

Assim, para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (2004) apresenta três estratégias genéricas para superar a concorrência, são elas: Liderança em custo total, Diferenciação e Enfoque. Demonstradas na Figura 1:

**Figura1** – Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004).

Porter (2004) explica que o custo baixo em relação aos concorrentes deve ser o tema central, para que a empresa se posicione na liderança em custo total, exigindo da empresa que se aproprie ao máximo da experiência, com controle rígido tanto dos custos quanto das despesas, sem negligenciar a qualidade, a assistência e as demais áreas.

A diferenciação é a segunda estratégia proposta por Porter (2004), e consiste em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 2004, p.39), sem ignorar os custos, mas fazendo deles o alvo estratégico primário. No enfrentamento das cinco forças, a

diferenciação proporciona à empresa uma posição de isolamento diante da rivalidade competitiva, que se deve à lealdade do consumidor para a marca e menor sensibilidade ao preço, o que contribui para barreiras à entrada de novos concorrentes.

A última estratégia consiste em focar um grupo de compradores, um segmento de produtos ou um mercado geográfico. Porter (2004) defende que ao estreitar o seu alvo, a empresa pode atingir a diferenciação e ter custos mais baixos do que atuando de forma ampla. “A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas” (PORTER, 2004, p. 42).

### 3 COOPERATIVISMO

Pinho (1966) cita que a palavra cooperação vem do verbo latino *cooperari*, ou seja, operar juntamente com alguém, etimologicamente significa a prestação de auxílio para um fim comum. Sustentado na cooperação, o cooperativismo se consolida como a doutrina que visa a renovação social.

Bialoskorski Neto (2012) salienta que o desenvolvimento das cooperativas se fez de forma mais expressiva no final do século XVIII e início do século XIX, em ambiente capitalista, quando, sob a concepção do liberalismo econômico o continente europeu viveu a Revolução Industrial. Nesse cenário, os principais autores da escola clássica, como Adam Smith (1776), acreditavam que mediante a liberdade econômica, ao buscar a satisfação dos interesses particulares, os capitais se multiplicariam e o indivíduo atenderia ao interesse da sociedade, conduzidos por uma “mão invisível”.

No entanto, a expectativa de harmonia entre interesse do indivíduo e da sociedade deu lugar à pobreza e excessiva exploração do trabalho, advinda da incessante busca pela alta produtividade para o enriquecimento de uma minoria de empresários, enquanto a classe operária, embora trabalhando por horas, recebia salário baixo, ao ponto de passar fome (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Pinho (1966) atribui a formação de cooperativas tal qual é hoje, às experiências do movimento socialista utópico, e relata que Robert Owen, na América do Norte foi o precursor de movimentos voltados a modificações sociais igualitárias, “visando sempre a eliminação do lucro e da concorrência” (PINHO, 1966, p. 36), para Owen, causa de todos os males e injustiças sociais. A autora ainda destaca que tais movimentos foram desacreditados em críticas tecidas por Marx, quando cita que “[...] o socialismo marxista rejeitou toda e qualquer espécie de solução associacionista, qualificando-a de “utópica” (grifo da autora)” (PINHO, 1966, p. 38).

Bialoskorski Neto (2012) acrescenta que em meio às discussões sobre os problemas gerados pelo liberalismo econômico e a nova corrente de pensamento formada pelos socialistas, Robert Owen foi o primeiro autor a usar a palavra concorrência como antônimo de cooperação.

No ano de 1843, buscando sair do estado de miséria, pobres operários tecelões ingleses promoveram uma greve, sem resultados. Foi então que se mobilizaram para colocar em prática algo que lhes permitisse melhorar as suas condições de trabalho e de vida, e após discutir a possibilidade de maior atuação política ou até mesmo emigração para outro lugar, começaram a recolher dinheiro com vistas à formação de um caixa com recursos próprios. Inspirados pelos ideais socialistas utópicos formaram uma sociedade cooperativa (PINHO, 1966; OCB, 2004; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O ano de 1844 data o surgimento da formação consciente das cooperativas no mundo, quando da união de 28 pobres tecelões denominados Pioneiros de Rochdale, com 28 libras, forma-se a primeira cooperativa de consumo: a Rochdale Society of Equitable Pioneers, em Rochdale, distrito de Lancashire, na Inglaterra (PINHO, 1966; OCB, 2004; BIALOSKORSKI NETO, 2012), marco do cooperativismo moderno no mundo. No mesmo ano foram fundadas cooperativas de crédito na Alemanha e Itália, ambas cooperativas de crédito.

Mediante a rápida propagação do cooperativismo, foram instituídos os princípios regentes para o sistema, que influenciados por valores de fraternidade, igualdade, liberdade e solidariedade, regem as cooperativas até os dias de hoje: (i) Associação livre e voluntária; (ii) Controle democrático dos membros; (iii) Participação econômica dos membros; (iv) Autonomia e independência; (v) Educação, treinamento e informação; (vi) Cooperação entre cooperativas e (vii) Preocupação com a comunidade (PINHO, 1966; CARBONELL DE MASY, 1979; OCB, 2004; BIALOSKORSKI NETO, 2012; CECHIN, 2014).

Pinho (1966) explica que a cooperativa é uma sociedade organizada de forma democrática, “sem interesse lucrativo e com fins econômico-sociais” (PINHO, 1966, p.9), pois além do resultado econômico, realiza programas educativos e sociais. A autora salienta que se trata de uma sociedade de pessoas e não de capital. Carbonell de Masy (1979) acrescenta que o objetivo principal da cooperativa é atender às necessidades dos associados.

Benecke (1980) resume a dupla natureza da empresa cooperativa ao citar que é por um lado um “instrumento econômico com consequências sociais” (BENECKE, 1980, p. 82), quando atua voltada a sua eficácia econômica e alcança resultados sociais ao impactar positivamente a comunidade e os seus sócios. E, por outro lado um “instrumento social com consequências econômicas” (BENECKE, 1980, p. 82), concebida como uma comunidade de

pessoas, que se coloca a serviço dos interesses dos sócios, e proporciona-lhes resultados econômicos.

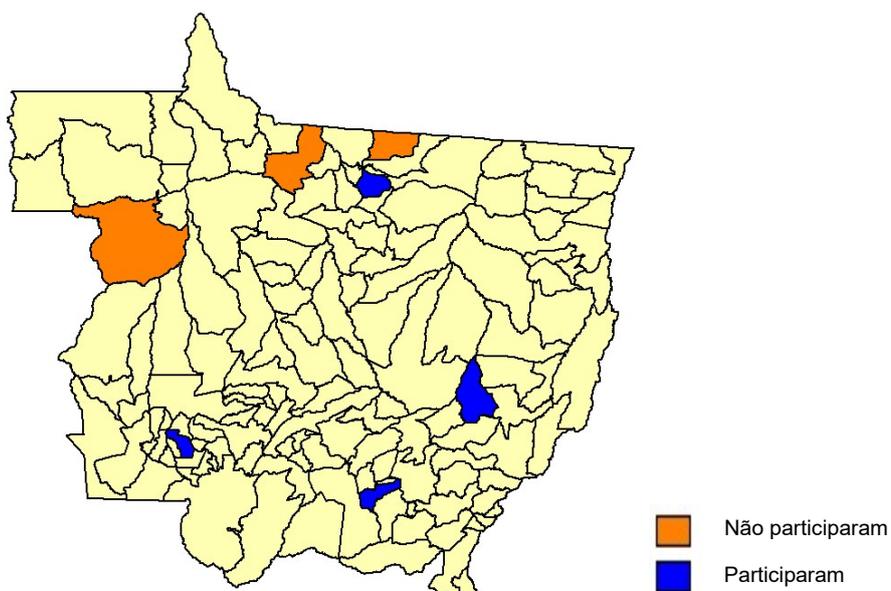
## 4 METODOLOGIA

A partir da questão que move este estudo, no que tange o alcance do objetivo geral, a presente pesquisa está classificada como um estudo de caso de natureza exploratória, com enfoque qualitativo. Yin (2001) explica que o estudo de caso geralmente se aplica à investigação, visando à compreensão de fenômenos sociais complexos. Neste estudo, a análise do fenômeno da competitividade na agroindústria láctea resultou da investigação e apresentação cruzada do contexto das múltiplas empresas que a compõe, apresentando-se como um estudo de multicasos, precedido da pesquisa bibliográfica e documental associadas à análise dos fatores e componentes do setor, coletados em pesquisa de campo.

### 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A agroindústria cooperativa láctea no estado de Mato Grosso é composta por sete empresas, localizadas nos municípios de Terra Nova do Norte, Araputanga, Juscimeira, Campinápolis, Juína, Alta Floresta e Guarantã do Norte, conforme mostra a Figura 2, onde estão destacadas conforme a sua participação na pesquisa.

**Figura 2** – Localização das cooperativas agroindustriais lácteas



Fonte: Pesquisa de Campo, a partir de OCBMT (2017).

Participaram deste estudo, as quatro maiores empresas cooperativas, que representam mais de 90% da agroindústria láctea no estado, tanto em volume de leite captado quando em número de associados.

Os instrumentos aplicados à coleta de dados primários foram entrevista e questionário com questões previamente estruturadas. Os presidentes ou vice-presidentes das empresas cooperativas foram entrevistados, cedendo informações sobre práticas gerenciais administrativas e comerciais, expondo as suas conquistas, realizações, dificuldades, planos, estratégias e demais temas relacionados à natureza do negócio.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter (1999; 2004) foi aplicado à análise dos dados coletados e diagnóstico do setor. Segundo o autor (PORTER, 2004, p. 03) “A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte”, mas é determinada por cinco forças competitivas básicas: a rivalidade entre as empresas existentes, a ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores.

Consideradas as forças que moldam a competição, a empresa deve buscar a adequação da estrutura interna ao seu ambiente externo, assim, para Porter (1999, 2004), a estratégia competitiva advém de ações empresariais capazes de defendê-la das forças competitivas ou até mesmo influenciá-las a seu favor, para a criação de uma posição que lhe garanta vantagem competitiva.

### 5 A AGROINDÚSTRIA COOPERATIVA LÁCTEA

Os maiores produtores de leite do mundo são os Estados Unidos, que produziram 93,4 bilhões de litros de leite no ano de 2014, seguidos da Índia, China e Brasil, que ocupa a 4º posição no ranking, posição alcançada no ano de 2011, e mantida desde então (FAO/FAOSTAT, 2014). Embora com volume expressivo de produção, as taxas de crescimento da produtividade na captação de leite no Brasil entre os anos de 1980 e 2010 são inferiores às da produção, o que indica a predominância dos modelos de produção extensivos, fato apontado pelo IMEA (2011).

Contudo, Chaddad (2007) destaca que no Brasil a participação das cooperativas na captação e comercialização de leite ainda é baixa. O autor comparou dados relativos ao ano de 2002, quando as cooperativas brasileiras captaram aproximadamente 23% do leite produzido no mercado formal, enquanto nos Estados Unidos e na Holanda a participação das cooperativas foi de 83%, na Austrália 80%, na Nova Zelândia, Dinamarca, Irlanda, Finlândia e Suécia foi superior a 95%.

Nestes países as cooperativas têm alguns pontos em comum, observados principalmente em suas estruturas internas e comportamento frente a pressões de empresas multinacionais, os principais são: as alianças estratégicas entre cooperativas, a adoção de sistema profissional de governança, com a separação de controle e propriedade,

os esforços para fidelizar o cooperado, estratégia competitiva alinhada com a estrutura da empresa.

De acordo com dados do IBGE (2015), o estado de Mato Grosso respondeu por 2% da produção nacional de leite, o que o coloca na 10ª posição no ranking liderado pelo estado de Minas Gerais. Segundo dados do Censo Agropecuário - IBGE (2006) a participação da agricultura familiar em Mato Grosso, representa 77% dos estabelecimentos agropecuários e participa com 69% da captação total de leite, ocupando a 5ª posição no ranking nacional de participação da produção da agricultura familiar na atividade leiteira no estado.

No Brasil a agroindústria láctea emprega 87.828 trabalhadores, 1.842 destes no estado de Mato Grosso, segundo dados da RAIS - Relação Anual de Informações Sociais (MTE, 2015). Faria (2009b) identificou a presença de 120 laticínios em Mato Grosso, sendo 61 formais e 59 informais, os quais trabalham com aproximadamente 50% da sua capacidade ociosa, segundo o IMEA (2011) em decorrência da sazonalidade na recepção de leite.

Para Faria (2009a) dentre as demais atividades econômicas presentes no Estado, a pecuária leiteira e a agroindústria láctea se destacam como oportunidade para a inclusão social e distribuição de renda, e embora contem com incentivo fiscal do governo regional, demandam por mais ações para se desenvolver. Para o autor “ações estruturadas podem movimentar este arranjo em territórios economicamente deprimidos e gerar transbordamentos em toda a economia regional” (FARIA, 2009a, p. 85).

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

As cooperativas participantes da agroindústria láctea em Mato Grosso têm entre 16 e 41 anos de funcionamento, somam 5.609 membros em seu quadro de associados, e captam aproximadamente 168 milhões de litros de leite ao ano (Tabela 1), o que representa 33,3% do leite inspecionado no Estado.

**Tabela 1** – Panorama Geral das cooperativas agroindustriais lácteas

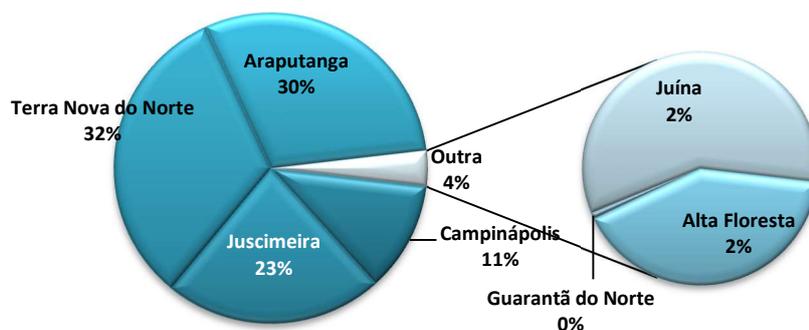
Localização	Tempo Mercado (anos)	Leite captado (ano)	Número de Cooperados
Terra Nova do Norte*	29	54.000.000	1.400
Araputanga*	41	50.400.000	1.022
Juscimeira*	38	38.040.000	1.600
Campinápolis*	16	19.287.696	1.054
Alta Floresta	22	2.547.708	140
Juína	19	3.600.000	52
Guarantã do Norte	26	54.000	341
<b>TOTAL</b>		<b>167.929.404</b>	<b>5.609</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de Pesquisa de Campo.

Nota: \*Participaram da pesquisa

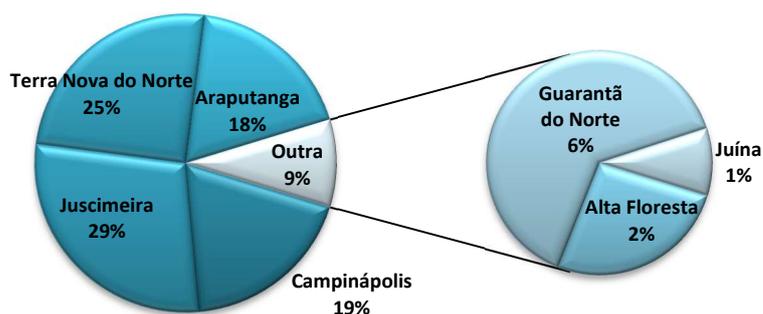
As cooperativas participantes da pesquisa são responsáveis por mais de 90% tanto do volume de captação de leite quanto no número de associados, conforme indicam os Gráficos 1 e 2.

**Gráfico 1** – Participação das empresas na agroindústria cooperativa láctea – Volume de Leite Captado



Fonte: Pesquisa de Campo.

**Gráfico 2** – Participação das empresas na agroindústria cooperativa láctea – Número de Cooperados

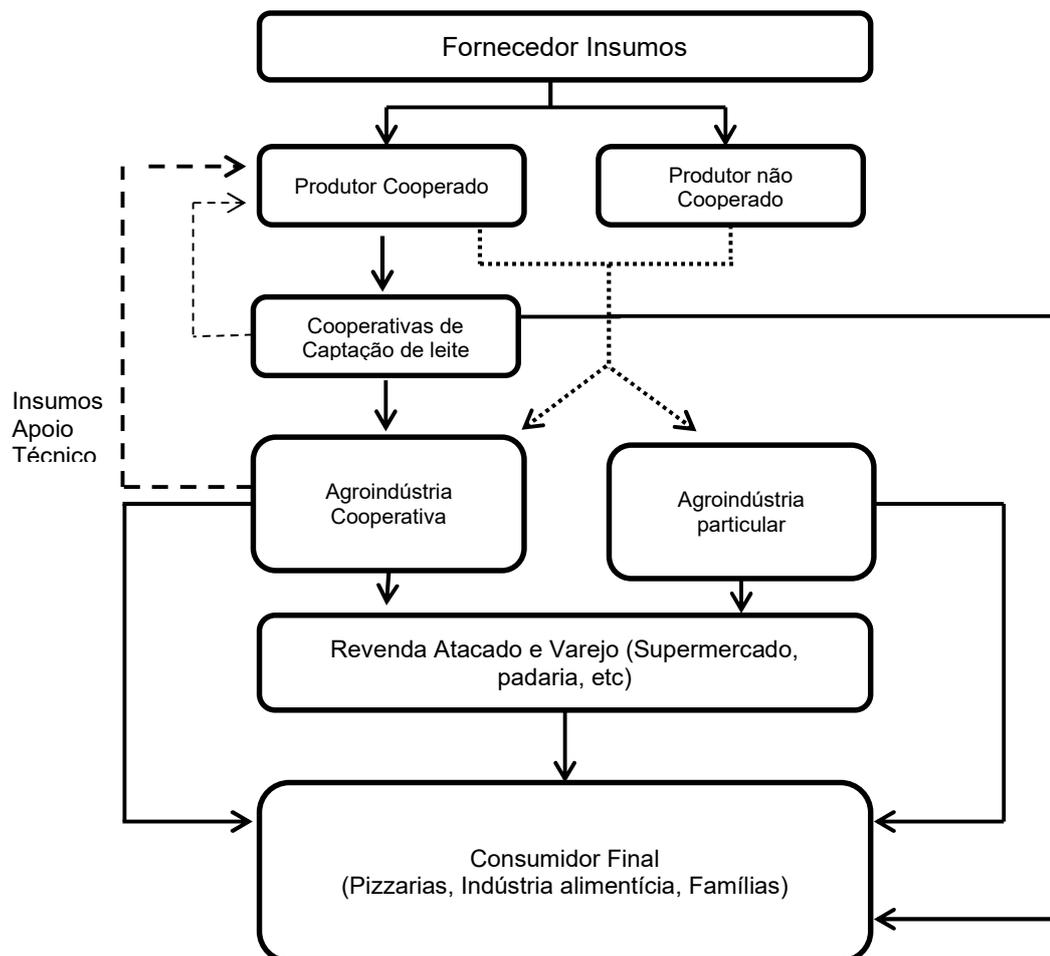


Fonte: Pesquisa de Campo.

Conforme demonstra a Figura 3, os produtores associados contam com o apoio da cooperativa, que os representa na aquisição de insumos, assim o volume comprado lhes confere maior poder de barganha. Algumas cooperativas têm lojas de produtos agropecuários e fábrica de rações, dispondo de formas diferenciadas de pagamento aos produtores associados.

Mesmo participando de cooperativas, alguns produtores transacionam o leite com laticínios cooperativos e particulares, ou ainda, direto com o consumidor final, decidindo pelo canal que julgue mais vantajoso. Há ainda casos em que os produtores se organizam em cooperativas de captação, que atuam na busca por melhores canais para negociar a produção dos seus associados. A agroindústria cooperativa ou particular destina a sua produção para revendas de atacado ou varejo, ou para consumidores finais e fomentam a formação de cooperativas de captação.

**Figura 3 –** Relações comerciais na agroindústria láctea de Mato Grosso



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Pesquisa de Campo.

As empresas entrevistadas trabalham com a capacidade das suas fábricas ociosas em 50%, o que se justifica na falta de matéria-prima, com exceção de Terra Nova do Norte, 25%. Os associados recebem orientações, apoio e assistência técnica para o melhor manejo da atividade leiteira, visando maior produtividade na captação de leite.

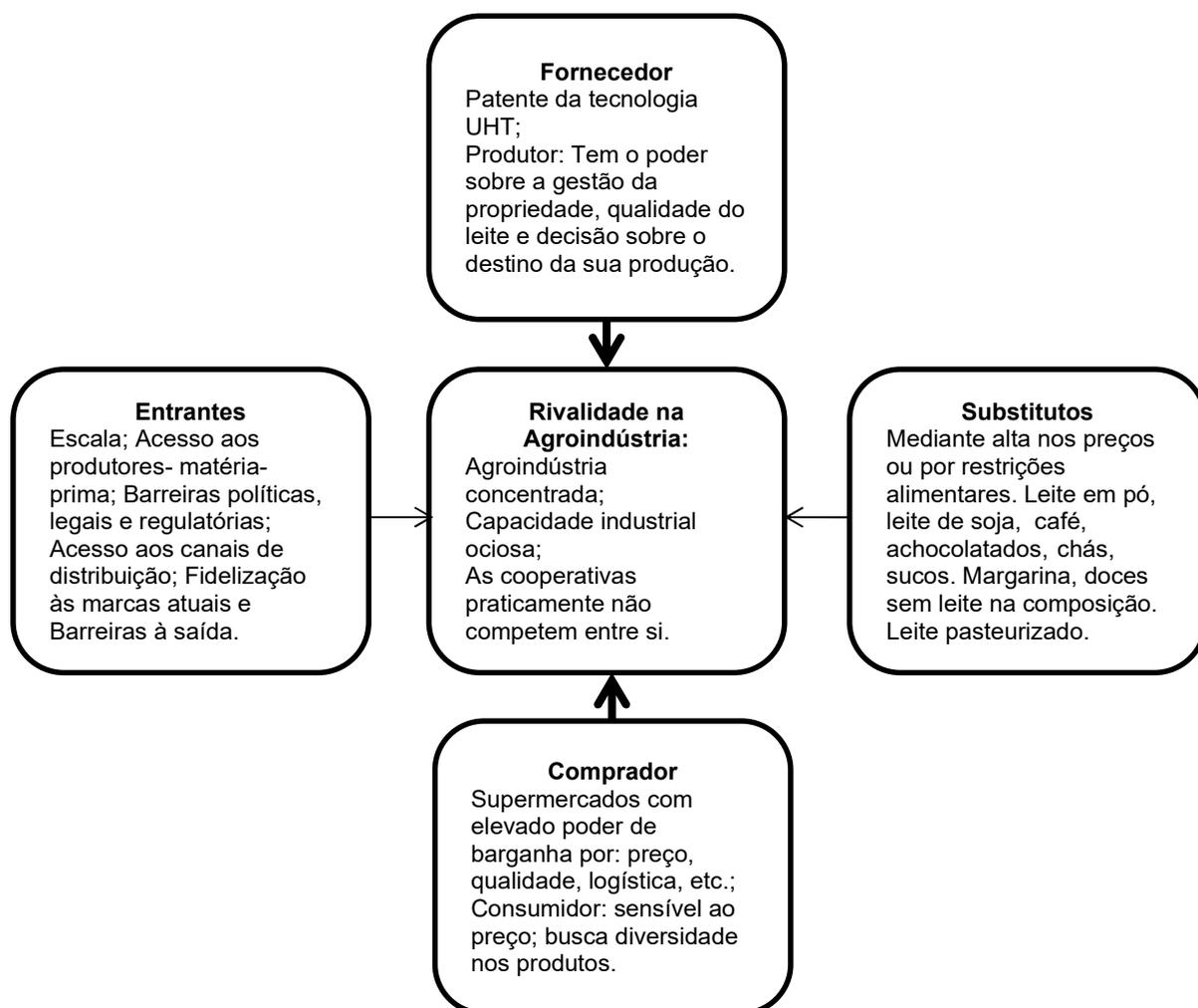
### 6.1 FORÇAS COMPETITIVAS NA AGROINDÚSTRIA LÁCTEA COOPERATIVA DE MATO GROSSO

As principais forças para a formulação de estratégias no setor, resultantes da presente pesquisa, são o poder de barganha do consumidor e fornecedor (Figura 4). Este último se reforça na sazonalidade e até mesmo escassez da matéria-prima, fato que atua como importante barreira para entrada de novos concorrentes. O poder de barganha do consumidor se intensificou com a concentração das compras em grandes redes supermercadistas, que têm o seu poder expresso em termos de maior demanda de produtos

à indústria, impondo preços, prazos, inovações, adequação da logística de entrega, dentre outros.

Os presidentes das cooperativas demonstram conhecer e responder bem as forças que moldam a competição no setor, pois destacam entre os pontos fortes das empresas a qualidade de seus produtos, o reconhecimento da marca, o bom relacionamento com os pontos de venda e a diversificação dos canais de distribuição, em resposta ao poder do consumidor. Para equilibrar o poder do fornecedor, sujeito aos fatores climáticos, principal ameaça à oferta da matéria-prima, duas das empresas pesquisadas mantêm parcerias com cooperativas de captação de leite. Neste quesito, a cultura e os princípios cooperativistas lhes conferem vantagens. Por fim, como principal oportunidade citaram o acesso a novos mercados, que pode ser alcançado com o aumento na oferta do leite por parte do produtor.

**Figura 4** – Posição competitiva na agroindústria láctea cooperativa no estado de Mato Grosso.



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Pesquisa de Campo.

## 6.2 FATORES DETERMINANTES À FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Da relação composta por 45 fatores relevantes à formulação de estratégias competitivas na agroindústria láctea, avaliada pelos presidentes das cooperativas, se destacaram como os dez mais importantes os elencados no Quadro 1, classificados de acordo com as estratégias genéricas de Porter (1999; 2004).

**Quadro 1** - Principais fatores à competitividade na agroindústria láctea cooperativa de Mato Grosso

<b>DIFERENCIAÇÃO:</b>	<b>LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL:</b>
4º - Oferecer produtos de qualidade superior;	1º - Proximidade geográfica do produtor;
7º – Prezar pela qualidade da logística para a entrega dos produtos ao ponto de venda;	2º - Controle rígido das perdas durante o processo produtivo;
9º - Investir na qualificação do produtor;	3º - Preço no ponto de venda;
10º - Boa logística para a coleta do leite (armazenamento e transporte).	5º – Produtividade na indústria;
	6º – Eficiência dos líderes para gestão dos trabalhos;
	8º - Acompanhar a produção e produtividade do produtor;
	10º - Boa logística para a coleta do leite (armazenamento e transporte).

Fontes: Elaborado pela autora a partir de Pesquisa de Campo.

A partir de pesquisas anteriores (JANK E GALAN, 1998; SOUZA E BALDIN, 2005; NASCIMENTO E DÖRR, 2009) foram identificados como padrão para competição no setor o preço e a qualidade, seguidos da praticidade e da confiança na marca.

Alinhados ao padrão de competição do setor, os fatores 1, 2 e 3 destacados como prioritários, relacionados à estratégia de liderança em custo, atuam em defesa à força competitiva determinada pelo poder do fornecedor, pois prezam pela proximidade e qualificação do produtor. Segundo Porter (1999) as estratégias competitivas devem atuar em defesa às forças que regem a concorrência no setor, ao ponto de enfraquecê-las. Contudo, o relacionamento com os canais de distribuição foi classificado na 25ª posição. A menor importância a este fator pode se justificar na colocação feita pelos presidentes entrevistados, de que há demanda para toda a sua produção, estando a sua capacidade ociosa relacionada à falta da matéria-prima e não a falta de demanda.

Uma vez que esta pesquisa se concentra em empresas de natureza econômico-social, é importante que não sejam precipitadamente compreendidas como mais competitivas e estratégicas as que apresentam maior *Market share*, inclusive medir competitividade não é a pretensão, por isso a análise se faz por métodos qualitativos. Algumas destas empresas podem apresentar bom desempenho na valorização do produto fornecido pelo produtor e contribuir para a qualidade de vida destes, embora com pequena participação de mercado.

Nestas condições, tendo em vista que as cooperativas atuam com governança específica, voltadas simultaneamente ao associado e ao mercado, para melhor leitura dos seus posicionamentos foi apurada a captação *per capita*, ou seja, o volume captado dividido pelo número de cooperados, faculta uma possível relação com as suas estratégias. Ao adotar como parâmetro, a média das quatro cooperativas, que é de 2.707 litros captados/cooperado/mês, as variações em comparação a média são descritas ao longo da análise.

A formulação de estratégias competitivas para o setor agroindustrial de lácteos, demanda prioritariamente o atendimento a fatores para a liderança nos custos, o que é fundamental para a competitividade via preços. Em seguida, se destacam fatores relacionados à qualidade no leite, que embora seja um padrão para competir no setor, está mais relacionada ao atendimento de regras determinadas pelas IN 51/2002 e 62/2011. Pois, segundo pesquisas anteriores realizadas por Jank e Galan (1998), Martins *et. al.* (2004), Souza e Baldin (2005), Nascimento e Dörr (2009), os consumidores têm poucas informações para avaliá-la.

Em comparação a média de captação *per capita*, a cooperativa localizada em Araputanga apresenta maior concentração de leite por associado, com saldo 52% superior à média, o que pode indicar uma atuação mais voltada para o mercado e possivelmente justifica a sua maior disposição para competir em espaços mais concorridos e com maior tecnologia. Outro fato que está em linha com esta observação é que a empresa tem regras bem definidas para aceitar a adesão de novos sócios, inclusive conhece e destaca em entrevista as dificuldades de gerir um quadro elevado de associados.

Quanto às localizadas em Campinópolis e Terra Nova do Norte, posicionam-se com estratégias de diferenciação em canais de distribuição específicos, assim evitam comprometer suas margens e atuam em locais onde a competição é menos acirrada. Quanto à captação *per capita*, Campinópolis tem a menor concentração, 44% menor do que a média, o que pode indicar maior inclinação da gestão para o cooperado, fato que se reflete na estratégia de crescimento mais lento e bem estruturado.

Já na cooperativa de Terra Nova do Norte, a captação *per capita* é 19% maior do que a média, e aparenta maior equilíbrio entre a gestão para os associados e para o mercado simultaneamente, afinal, é a maior cooperativa em volume captado, está ampliando o seu parque industrial, se diversifica atuando em mercados distintos como merenda escolar e redes de pizzaria, e também com produtos não lácteos, e ainda, foi à única que destacou a sua organização social como um dos seus pontos fortes.

A cooperativa de Juscimeira apropria-se estrategicamente das vantagens logísticas que lhe permite menores custos, assim atua com a segmentação geográfica. Tem captação *per capita* 27% menor do que a média, podendo indicar maior inclinação da gestão para os

associados, o que demonstra estar em linha com a postura da empresa, pois não tem planos para expansão de mercado no curto prazo, e destaca ações que aparentam maior proximidade com o produtor.

Em defesa à força do fornecedor, a presente pesquisa destaca a estratégia de organização cooperativa, comum às quatro empresas. O baixo custo de produção do leite de base familiar é uma importante característica da produção de leite no Brasil, citada por Schubert e Niederle (2009), contudo o autor acrescenta que atuam com baixa produtividade, desta forma, se organizam coletivamente, e associam ganhos de escala com baixo custo de produção, o que pode lhes permitir fazer frente aos laticínios particulares. Pode ser ainda uma importante defesa a ameaça dada pelo fator climático, principal ameaça à atividade das empresas no setor.

Enfim, diante do exposto, observa-se que na agroindústria láctea a organização cooperativa se destaca como importante estratégia tanto para o alcance quanto à sustentação de vantagem competitiva, por estreitar as relações entre produtor e indústria, capacitar o produtor para a gestão da sua propriedade, o orientar e prestar assistência técnica. Fato que contribui não somente para alavancar o volume ofertado de leite, mas principalmente para maior produtividade na captação (SOUZA, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; SCHEBELESKI E BÁNKUTI, 2016), afinal a cooperativa é um importante canal para o compartilhamento e transmissão de inovações, conforme destacaram Teece (1993), Fajnzylber (1988), Zylbersztajn (1995). Assim, ao elevar o nível de confiança entre os *stakeholder* a cooperativa ainda é capaz de externar o sucesso do empreendimento à comunidade e ao desenvolvimento do Estado.

Projetos de cooperação entre cooperativas surgem na agroindústria láctea de Mato Grosso, em sinal de um aprofundamento das organizações, para transações coletivas, compreendidos como oportunidades pelos gestores destas cooperativas. Atualmente a intercooperação é praticada na captação de leite de cooperativas menores, e planejada em projetos de compras conjuntas, que facultarão maior poder de barganha frente aos fornecedores de insumos.

Feito o diagnóstico do cenário competitivo nas cooperativas às quais se dedicou esta pesquisa, é prudente enfatizar que as ações e reações dos laticínios cooperativistas ou não, podem alterar o padrão de competição, as forças competitivas e até mesmo os resultados apresentados. O fomento à maior produção e produtividade do leite, importante para a utilização da capacidade ociosa na agroindústria, pode amenizar a principal barreira à entrada de concorrentes, que se expressa na dificuldade para produzir em escala, gerada pela escassez da matéria-prima. Tal fato irá provavelmente intensificar a rivalidade entre as empresas da agroindústria, podendo pressionar as margens dos laticínios e dos produtores, e demandar novas estratégias para competir.

Este novo cenário pode reforçar ainda mais a importância da cooperação entre produtor e agroindústria, mostra-se como uma ação antecipatória do produtor de leite frente ao crescimento na oferta, pois a redução do seu poder de barganha possivelmente resultará na maior dificuldade para transacionar com os laticínios, ou mesmo, interferir nos custos de transação no setor, como foi observado em pesquisa por Zylbersztajn (1995). Ou seja, a conduta da empresa irá externar-se ao ponto de provocar mudanças na estrutura do setor em que ela está inserida, conforme descreve o modelo ECD (KUPFER, 1992; HASENCLEVER E TORRES, 2013). Por fim, empresas e produtores devem estar atentos às constantes e possíveis mudanças ambientais, afinal, a concorrência é um processo dinâmico e evolutivo (SCHUMPETER, 1942).

### 6.3 DIRETRIZES

Resguardados os princípios de natureza econômico-social que norteiam as cooperativas, algumas diretrizes são sugeridas. São elas:

(1) Convém que a cooperativa estabeleça canais de comunicação que respeitem a heterogeneidade dos seus membros, reduzindo assimetrias na recepção das informações e convença-os das vantagens de cooperar. Zylbersztajn (1995) também sugeriu a utilização destes canais para facilitar a transmissão de inovações tecnológicas e adequações necessárias. Essa medida deve iniciar na observação do canal de maior alcance, mais acessível aos produtores;

(2) Orientar o cooperado não apenas no manejo das atividades agropecuárias, mas principalmente na gestão da sua propriedade, levando-o a controlar e perceber as vantagens advindas da adoção de melhorias;

(3) Para evitar possíveis custos de influência: originados no comportamento oportunista de um gestor agindo em prol de si mesmo ou de grupos de interesse dentro da cooperativa, uma vez que o comportamento oportunista pode ocorrer sem que haja intenção, movido pela racionalidade limitada ou assimetria de informações, convém fazer a separação entre controle e propriedade nas cooperativas;

(4) Para a formação de novas lideranças cooperativistas, uma importante diretriz é que sejam estreitadas as relações entre cooperativa e instituições de ensino, por meio de debates, palestras, estágio supervisionado e visitas técnicas. A parceria com universidades também pode se concretizar no fomento às pesquisas voltadas ao desenvolvimento de novos produtos lácteos, inclusive derivados de leite não bovino;

(5) Pode ser viável a padronização de regras, determinando períodos para a adesão de novos sócios, como já é praticado pela cooperativa de Terra Nova do Norte, o que tende a evitar o comportamento oportunista. Bem como, que sejam previstas punições para a

infidelidade e recompensas para a fidelidade dos cooperados na entrega do leite captado. Para tanto, cabe um estudo do impacto de tais medidas no quadro de associados.

(6) Definir estratégias para conquistar a confiança do consumidor por meio da visibilidade da marca, a partir de investimentos em embalagens; da abertura da empresa para receber o público externo em visitas programadas e direcionadas à apresentação da cooperativa e exposição das suas ações, em dias e horários pré-definidos; investimentos em ações de marketing; da associação da sua marca ao símbolo cooperativista; do aproveitamento dos espaços virtuais, prezando pela apresentação da empresa nas redes sociais, atualização do site com versão mobile, onde podem ser expostos o catálogo de produtos e as ações sociais;

(7) A abertura de lojas próprias pode representar um meio estratégico para maior aproximação com o consumidor, propagação da marca e obtenção de maiores margens, com a possibilidade de se expandir em estrutura de rede ou franquia;

(8) Atuar para maior divulgação do sistema cooperativista pode ser um meio de alcançar maior credibilidade;

(9) Atuar com treinamentos, encontros, palestras e eventos para estreitar relações entre cooperativa-cooperado e cooperado-cooperado;

(10) Manter um banco de dados com o perfil dos sócios, para que sejam classificados em grupos. Assim será possível planejar e promover ações direcionadas a adequação das possíveis disparidades;

(11) Elaborar uma apresentação institucional capaz de deixar claro perfil da cooperativa, bem como as suas exigências e objetivos ao sócio no momento da sua adesão, não se limitando a apresentação do estatuto. Essa diretriz é importante inclusive para auxiliar no equilíbrio entre objetivos sociais e econômicos da empresa e do associado;

(12) A cooperativa pode evitar o sacrifício das suas margens em confronto com concorrentes nos espaços mais competitivos. Uma alternativa é buscar canais de distribuição diferenciados, ao menos para uma parcela da sua produção, como fazem as cooperativas de Campinópolis e Terra Nova do Norte. Decidindo enfrentar a competição, é importante um planejamento que contemple demonstrativos financeiros atualizados, e o conhecimento das margens individuais dos produtos e das disponibilidades, com controle diário do fluxo de caixa.

(13) Definidas as estratégias, é importante que estejam explícitas aos associados e colaboradores. Essa é uma diretriz defendida por Ansoff e McDonnell (1993) e Porter (2004) para determinar o entendimento do grupo às ações propostas e alinhar as decisões e ações na empresa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a concorrência seja apontada como principal característica da empresa capitalista, foi aqui analisada na empresa cooperativa, sem fins lucrativos e com natureza econômico-social, voltada às necessidades dos associados (PINHO, 1966; CARBONELL DE MASY, 1979; BENECKE, 1980; BIALOSKORSKI, 2012). Diante da sua dupla natureza, neste estudo será adotada a interpretação de Benecke (1980) de que a natureza econômica da cooperativa precede a social, para tanto faz-se importante analisar a sua competitividade.

A organização dos produtores rurais por meio de cooperativas se destaca como estratégia eficiente para elevar a produtividade e fomentar a agroindustrialização, uma vez que a empresa cooperativa atua voltada ao cooperado, o que compreende o aperfeiçoamento por meio da difusão de inovações, apoio ao desenvolvimento e gestão das propriedades. No entanto, organizar os produtores em cooperativas não é suficiente, pois o aumento da competitividade global dos negócios as desafia principalmente no que tange a adaptação de seus princípios doutrinários ao ambiente onde estão inseridas. Enquanto nos Estados Unidos, maior produtor mundial de leite, 80% da captação é feita por cooperativas, no Brasil a média é de 23%, o que deve-se principalmente a deficiência nas estruturas internas e ao comportamento frente às pressões do mercado (CHADDAD, 2007). Daí a importância da continuidade em estudos capazes de contribuir para que estas empresas cooperativas adotem estratégias direcionadas à competitividade.

A fim de aprofundar os estudos da relação entre o cooperativismo e os fatores de sucesso no setor, sugere-se um estudo comparativo entre laticínios cooperativos e particulares, com a inclusão dos pontos de vista dos gestores e dos produtores, cooperados ou não, por meio da investigação das diferentes perspectivas, posicionamento, desempenho, resultado social e econômico.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BENECKE, D. W. **Cooperação & Desenvolvimento**: O papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do Terceiro Mundo. Porto Alegre: Coojornal, 1980.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONELL DE MASY, R. **Moderna administração de empresas cooperativas agrárias**. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CECHIN, A. Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos: Limites e perspectivas. In: Antônio Márcio Buainain, Eliseu Alves, José Maria da Silveira, Zander Navarro (editores técnicos). **O mundo rural no Brasil do século 21 - A formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014.

CHADDAD, F. R. **Cooperativas no agronegócio do leite**: Mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 9, n.1, p.69-78, 2007.

CHUDNOVSKY, D.; PORTA, F. **La competitividad Internacional**: Principales Questiones Conceptuales y Metodologicas. Documentos de trabajo n.3/91. Buenos Aires: Universidad de la república: Facultad de Ciencias Sociales/DE, 1991.

FAJNZYLBER, F. **Competitividad Internacional**: evolución y lecciones. Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, n. 36, Dec. 1988.

FARIA, A. M. M. **Análise do Balanço de Pagamentos do estado e a importância dos APLs no fluxo de comércio: Mato Grosso** (Nota Técnica 4). Cuiabá: UFMT, BNDES, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Caracterização, análise e sugestões para adensamento das políticas de apoio a APLs implementadas nos estados: Mato Grosso** (Nota Técnica 5). Cuiabá: UFMT, BNDES, 2009b.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. In: **Gestão e Produção**. Departamento de Economia: FEA/USP, v. 6, n. 3, p.147-161, dez., 1999.

FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura) **Comparação de dados da produção de leite**. Disponível em: <<http://www.fao.org/faostat/es/#compare>>. Acesso em: 06/03/2017.

GAYOTTO, A. M. **Formas primitivas de cooperação**: Os precursores. Série doutrinária, n. 2. Departamento de assistência ao cooperativismo. São Paulo: Secretaria da agricultura, 1967.

GONÇALVES, H. T. **A Industrialização da Economia de Mato Grosso**. Cuiabá, 2016. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento Regional). Faculdade de Economia - UFMT, 2016.

GRASEL, D. **Investimento e crescimento em setores de elevada competição**. Cuiabá: EdUFMT, 2003.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: Conceitos e Medidas. Texto para discussão do Instituto de Economia - UFRJ, Rio de Janeiro, n. 211, 1989. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482012000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482012000100008)>. Acesso em 31/10/2016.

HASENCLEVER, L.; TORRES, R. O Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho e seus Desdobramentos. In: HASENCLEVER, L. e KUPFER, D. (Org.). **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário/2006**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18/12/2015.

IMEA (Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária). **Diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado de Mato Grosso**: relatório de pesquisa. – Sebastião Teixeira Gomes e IMEA (Org.). Cuiabá: Famato, 2011.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. In: Competitividade no agrusiness brasileiro, **PENSA/USP**, São Paulo, p.177-271, 1998.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Texto para Discussão 265, Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC - IEI/UFRJ. Campos de Jordão: 1992.

MARTINS, P.C.; YAMAGUCHI, L.C.T.; ARCURI, P.B.; ARCURI, E.F. Pagamento por qualidade no Brasil: motivações e obstáculos. In: **O Compromisso com a Qualidade do Leite**. Passo Fundo: Editora UPF, v.1, p.87-104, 2004.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) Quantidade de vínculos ativos – 2015; **RAIS - Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/scripts/10/dardoweb.cgi>> Acesso em: 08/03/2017.

NASCIMENTO, A. R.; DÖRR. **Análise Econômica do Perfil dos Consumidores de Leite em Santa Maria- RS**. In: 48º Congresso SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 25 a 28 de julho de 2009. Campo Grande: SOBER, 2009.

OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). **Cooperativismo Brasileiro: Uma história**. Ribeirão Preto: 2004.

OCBMT (Organização das Cooperativas Brasileiras em Mato Grosso). **Evolução do Cooperativismo – Dados de 2011**. Disponível em: <<http://www.ocbmt.coop.br/TNX/index2.php?tarja=1&sid=64>>. Acesso em 24/10/2014.

PPA (Plano Plurianual do Governo de Mato Grosso). Disponível em: <<http://www.seplan.mt.gov.br/-/3704498-mapa-estrategico>>. Acesso em 10/03/2017.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista: suas modificações e sua utilidade**. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHEBELESKI, P. G.; BÁNKUTI, S. M. S. **Estratégias de cooperação e competição no sistema agroindustrial do leite no Paraná**: um estudo no segmento Produtor. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 11, n. 1, p.165-187, jan./abr, 2016.

SCHUBERT, M. N., NIEDERLE, P. A. **Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite**: o caso da Ascooper/SC. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER: Porto Alegre, 2009.

SCHUMPETER J. A. (1942) **Capitalismo, socialismo e Democracia**. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SMITH, A. (1776). **A riqueza das nações**: Investigação sobre sua natureza e suas causas. In: Os economistas. Traduzido por Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

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

SOUZA, R. P. **Competitividade da produção de leite da agricultura familiar**: os limites da exclusão. Campinas, 2011. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, UNICAMP, 2011.

SPENCE, M. Cost Reduction, Competition, and Industry Performance. **Econometrica**, Vol. 52, No. 1, p.101-122, Jan., 1984. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1911463>>. Acesso em: 05/12/2016.

TAUILE, J. R. Flexibilidade Dinâmica, Cooperação e Eficiência Econômica: Anotações. **Revista de Economia Política** - IEI/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan-mar, 1994.

TAVARES, M. C. Ajustes e Reestruturação nos Países Centrais: A Modernização Conservadora, In: **Economia e Sociedade**. Campinas, n. 1, p.21-57, ago., 1992.

TEECE, D. **Information Sharing, Innovation and Antitrust**. Discussion Paper, Berkeley: University of California, August, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento de métodos. 2ª ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo, 1995. Tese (livre docência) – Faculdade de Economia e Administração, USP, 1995.