

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

MARILENE ALVES CAETANO

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** os principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa do Noroeste de Minas Gerais

Paracatu

2021

MARILENE ALVES CAETANO

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** os principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa do Noroeste de Minas Gerais

Monografia apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.: Msc. Jardel Rodrigues Marques de Lima

Paracatu

2021

C128m Caetano, Marilene Alves.

**Mudança organizacional:** os principais fatores que influenciam o desempenho cadeia produtiva do leite em uma cooperativa do Noroeste de Minas Gerais. / Marilene Alves Caetano. – Paracatu: [s.n.], 2021.

31 f.: il.

Orientador: Prof. Msc. Jardel Rodrigues M. de Lima.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Cadeia produtiva. 2. Mudança organizacional. 3. Agronegócio. I. Caetano, Marilene Alves. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

MARILENE ALVES CAETANO

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** os principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa do Noroeste de Minas Gerais

Monografia apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.: Msc. Jardel Rodrigues Marques de Lima

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, de \_\_\_ de \_\_\_\_\_, 2021.

---

Prof. Msc. Jardel Rodrigues Marques de Lima  
Centro Universitário Atenas

---

Prof. Diogenes de Oliveira  
Centro Universitário Atenas

---

Profª. Mayra Silva de Souza  
Centro Universitário Atenas

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora que sempre estiveram comigo nessa caminhada, me dando força para que eu não desistisse e continuasse seguindo em frente em busca dos meus objetivos.

Agradeço aqueles que de alguma maneira contribuíram e me apoiaram para que eu pudesse chegar até aqui.

Em especial ao meu orientador, Jardel Rodrigues Marques de Lima, que não mediu esforços para me orientar, com paciência, dedicação, amizade e profissionalismo.

Aos meus professores, minha coordenadora, Viviane Gomes Carvalho e aos meus colegas de turma.

Se o dinheiro for sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.

Henry Ford

## RESUMO

Esta pesquisa trata sobre os principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa do Noroeste de Minas Gerais, com enfoque na mudança organizacional. O estudo, ainda aborda o conceito da cadeia produtiva, seus selos, desenvolvimento, e benefícios para o setor agropecuário do leite, relatando os benefícios e as melhorias da cadeia produtiva do leite para os produtores, e para a população em geral, que consome o leite e seus derivados. A problemática que norteou a construção deste estudo pretendeu identificar quais os fatores que refletem na organização da cadeia do leite, identificando a ação do Governo na criação de projetos voltados a manutenção do segmento e a intervenção das cooperativas, em benefício da produção e comercialização. Com o objetivo de analisar e identificar os fatores e as mudanças movidas por esses fenômenos, assim como os conceitos da organização, gestão e logística da cadeia produtiva do leite, sua importância e influência na economia brasileira. Para isso, esse estudo optou pela pesquisa exploratória a partir do método de revisão bibliográfica, considerando a contribuição de autores como Galan (1998), Jank, (1998), Gomes (2001), Prochnik e Haguenauer (2000), visando refletir sobre o tema em questão através de diferentes perspectivas. De fato, as mudanças organizacionais colaboram para que o processo de produção, transporte e comercialização definam a qualidade do produto a ser ofertado, por isso precisam ser consideradas as normas que regulamentam essas atividades, afim de oferecer melhores condições de saúde e segurança aos produtores e consumidores.

**Palavras-chave:** Cadeia Produtiva. Mudança Organizacional. Agronegócio.

## **ABSTRACT**

*This research deals with the main factors that influence the performance of the milk production chain in a cooperative in the Northwest of Minas Gerais, focusing on organizational change. The study also addresses the concept of the production chain, its seals, development, and benefits for the agricultural dairy sector, reporting the benefits and improvements in the milk production chain for producers, and for the population in general, who consume the milk and its derivatives. The issue that guided the construction of this study intended to identify which factors reflect on the organization of the milk chain, identifying the Government's action in the creation of projects aimed at maintaining the segment and the intervention of cooperatives, in benefit of production and marketing. In order to analyze and identify the factors and changes caused by these phenomena, as well as the concepts of organization, management and logistics of the milk production chain, its importance and influence on the Brazilian economy. For this, this study opted for exploratory research based on the literature review method, considering the contribution of authors such as Galan (1998), Jank, (1998), Gomes (2001), Prochnik and Haguenaue (2000), among others, in order to reflect on the subject in question from different perspectives. In fact, organizational changes collaborate so that the production, transport and marketing process define the quality of the product to be offered, so the rules that regulate these activities need to be considered, in order to offer better health and safety conditions to producers and consumers.*

**Keywords:** *Productive Chain. Organizational change. Agribusiness.*



## LISTA DE FIGURAS

**FIGURA 1** – Cadeia Produtiva do Leite

16

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Brasil "Ranking" das Macroregiões, Produção de leite (Mil litros)	18
TABELA 2 - Maiores produtores de leite do país em 2019	24

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b>	<b>13</b>
<b>1.2 HIPÓTESE</b>	<b>13</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>14</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b>	<b>14</b>
<b>1.5 METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>15</b>
<b>2. A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE – UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO À COMERCIALIZAÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>3. O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL</b>	<b>20</b>
<b>4. A INFLUÊNCIA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA ECONÔMIA MINEIRA</b>	<b>24</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 90, o agronegócio do leite passou por transformações significativas, como por exemplo, a abertura, da economia ao comércio internacional, a oscilação dos preços pelo governo federal, introdução ao mercado comum Cone Sul – Mercosul, a cadeia produtiva do leite e um conjunto de elementos interligados, tais como, insumos, produção, processamento, distribuição e consumidor final.

Essas mudanças, de acordo com Souza, Amin e Gomes (2009), representaram o agrupamento dos setores econômicos, agricultura, plantio da cana de açúcar, petróleo, mineradoras, exportação de café, plantio de algodão, das mais importantes atividades econômicas do Brasil.

Para Viana e Rinaldi (2010), esse segmento do agronegócio é um dos mais importantes para a economia brasileira, as várias ramificações englobam setores da cadeia produtiva como, a indústria, insumos e fornecedores. Assim a cadeia do leite configura-se enquanto um dos mais relevantes segmentos no contexto do agronegócio no Brasil, sendo fonte de emprego e renda para os pequenos agricultores e também para as comunidades rurais.

De acordo com Viana, Rinaldi (2010), o processo produtivo do leite, desempenha um importante papel na fabricação de alimentos, sendo matéria prima de inúmeros produtos que fazem parte do cotidiano das pessoas. O Brasil, está entre os maiores produtores mundiais de leite da atualidade, segundo algumas fontes, sendo o Estado de Minas Gerais o responsável pela maior produção do país, apresentando um dos melhores rebanhos leiteiros.

Reconhecendo a importância desse tema para o agronegócio e para a economia brasileira de um modo geral, este trabalho de pesquisa teve como intuito responder a problemática que norteou a sua construção, refletindo sobre como os fatores da mudança organizacional influenciam no desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa no Noroeste de Minas Gerais.

Com o objetivo de analisar e identificar quais os fatores e quais as mudanças movidas por esses fenômenos, assim como os conceitos da organização, gestão e logística da cadeia produtiva do leite, sua importância e influência na economia brasileira. Para isso, esse estudo optou pelo método de revisão bibliográfica visando refletir sobre o tema em questão através de diferentes perspectivas.

## **1.1 PROBLEMA**

De que maneira os fatores da mudança organizacional, influênciam o desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa no Noroeste de Minas Gerais?

## **1.2 HIPÓTESES**

a) Acredita-se que o agronegócio além de englobar os fornecedores, bens e serviços para os produtores de leite, a mão de obra é muito importante, o transporte do leite, seu armazenamento ajuda ele ter um bom resultado em sua qualidade exigida pelo Ministério da Agricultura com a Normativa 76/77 (FAGNANI; ZANON, 2019).

b) Supondo ainda que em qualquer setor é necessário a busca de informações as quais vão ajudar o produtor de leite onde ele terá a assistência a qual ajudará ele atingir o bom resultado esperado onde a empresa a qual ele manda sua matéria-prima dará total apoio para seu bom resultado.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar quais os fatores da mudança organizacional, tem maior influência no desenvolvimento da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa no Noroeste de Minas Gerais.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Apresentar conceitos de organização, gestão e logística da cadeia produtiva do leite.
- b) Descrever a cadeia produtiva do leite e sua importância.

- c) Desenvolver um estudo de caso, sobre a influência da cadeia produtiva do leite na economia Mineira.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Minas Gerais é o estado Brasileiro com a maior produtividade de leite, sendo uma das mais importantes atividades comerciais. Devido a forte procura de alimento em especial derivados do leite, a produção têm aumentado cada vez mais. Por isso, é importante aprender sobre cadeia produtiva do leite, que passa ser um processo de modernização tecnológica para enquadrar-se aos padrões internacionais da qualidade.

A cadeia produtiva do leite, estimula uma curiosidade, por sua capacidade de envolvimento com várias outras cadeias produtivas, tendo em vista a sua importância pra economia do nosso país e também pra vida das pessoas, busco nesse trabalho, trazer informações sobre os fatores que influencia o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite.

#### **1.5 METODOLOGIA**

A presente pesquisa, optou pelo método de revisão bibliográfica, utilizando-se de artigos científicos, periódicos e revistas que tratem sobre a temática abordada por este estudo. Trata-se também de uma pesquisa exploratória, por assumir um caráter social, que segundo Gil (2010), permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Para isso, a pesquisa exploratória a partir do método de revisão bibliográfica, considerando a contribuição de alguns autores como Galan, Jank, (1998) e Gomes, (2001), Prochnik e Haguenuer (2000), entre outros, visando refletir sobre o tema em questão através de diferentes perspectivas.

De acordo com Gil (2008), por ser uma pesquisa bastante específica, podemos afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda o escopo da pesquisa, trazendo a introdução, o problema, as hipóteses, os objetivos geral e específico, a justificativa do estudo, a metodologia do estudo e a presente descrição dos tópicos apresentados.

O segundo capítulo descreve o conceito da cadeia produtiva do leite.

No terceiro capítulo analisa as melhorias que ocorreram na cadeia produtiva do leite e seu comportamento.

O quarto capítulo descreve a influência da cadeia produtiva para a economia mineira.

Por fim, o quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do problema de pesquisa, em seguida as referências utilizadas neste trabalho.

## **2. A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE – UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO À COMERCIALIZAÇÃO**

De acordo com Galan, Jank, (1998) e Gomes, (2001), desde o início dos anos 1990, a cadeia do leite passou por diversos desafios que exigiram a sua reconfiguração. O segmento precisou se reinventar para atender a demanda cada vez mais crescente pelo produto e cumprir com as novas exigências do mercado e da sociedade. As novas tecnologias que vieram trazer melhorias a produção e comercialização, tornaram a cadeia produtiva do leite mais competitiva, contribuindo para um intenso crescimento ao longo dos anos.

Segundo Hansen (2004), o termo cadeia produtiva é originada do Francês “filier”- fileira, é e uma continuação de trabalho e modificações inseparáveis, que estão aptos a serem desprendidos e conectados por um vínculo profissional, um agrupamento de ligações, relativas ao comércio e as finanças, que formam dentro de alterações, uma corrente de transferências.

Conforme, Martins, Beduschi e Alvarenga (2016), essas transformações originaram-se devido a desregulamentação do preço do leite no Brasil, pelo governo federal, no início dos anos 90, que levou a um período de inúmeros obstáculos e incertezas aos produtores rurais, devido a queda no preço do leite. A inclusão do leite longa vida no mercado, por exemplo, permitiu a expansão do setor leiteiro, representando um marco na comercialização do produto.

Nas propriedades rurais está concentrada a captação do leite a granel, esse procedimento começou a ser utilizado com maior frequência a partir do ano de 2002, quando o desenvolvimento dessa prática alcançou maior visibilidade. Inicialmente o leite era ordenhado nas fazendas e colocado em latas, as pessoas que tinham condições refrigeravam as reservas de um dia para o outro, quem não tinha esse recurso, ordenhava o leite na madrugada e já aguardava o transporte para que fosse levado as indústrias ou fábricas. Esse procedimento prejudicava a qualidade do produto, além de influenciar no aumento nos custos de produção, manutenção e comercialização.

Em 1994, a economia brasileira alcançou certa estabilidade, permitindo as classes sociais de baixa renda maior poder de compra. Essa condição, favoreceu o consumo da cadeia produtiva do leite, aumentando a oferta e a demanda por



produtos lácteos. De acordo com Martins et al. (2004), as fábricas de laticínios , foram fundamentais na implantação das mudanças nos diversos fragmentos da cadeia. A crescente demanda, fez com que as empresas alcançassem melhorias significativas ao processo e a qualidade do produto.

O processo de normalização da atividade leiteira no Brasil, teve início nos anos 40, estabelecendo normas e leis que garantissem a preparação e a distribuição do leite e seus produtos lácteos, no mesmo período. De acordo com Avelino (2017), o governo precisou intervir visando a saúde e segurança dos consumidores do leite e seus produtos, determinando uma remuneração mínima ao produtor rural pela venda do leite ao cliente.

O ano de 1946 a 1991, foi a época da regulamentação da cadeia produtiva do leite, obtendo poucos resultados em comparação a organização esperada pelo setor. Jank e Galan (1998), mencionam que o sistema de captação a granel, feita por caminhões tanques refrigerados, melhorou muito a qualidade do leite que chega as fábricas. Além de estar de acordo com a norma pública em 2002, IN 51, pelo Ministério de Agropecuária, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e atualizada em 2011 pela IN 62, uma das principais normas do segmento.

Para Viana e Ferros (2007), a cadeia produtiva do leite abrange toda movimentação de produção e comércio de um produto. Nesse sentido, os autores evidenciam que os produtos vão crescendo na sua elaboração e conseqüentemente lhe são atribuídos valores. Todos os elos da cadeia são importantes, porém o da Indústria se destaca, pois é a indústria a principal responsável pelo processamento e pasteurização do leite.

O sustento da produção leiteira está ligado ao avanço tecnológico, apto a aperfeiçoar a renda e a competir no mercado leiteiro. Para os produtores que já aderiram ao uso da tecnologia, nas suas propriedades adequadamente, foi fundamental, para o crescimento da produção em conformidade, com os animais e as áreas disponíveis (LEAL, 2002 e VILELA, 2017). Essa iniciativa, garantiu a expansão de muitos produtores, favorecendo o crescimento e o desenvolvimento das áreas rurais.

As inovações necessárias para atender as novas regras de produção de leite no Brasil, impostas pelas instruções normativas (INs) 76 e 77, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), representou um grande desafio para a cadeia do leite no Brasil, solicitando que as indústrias e produtores trabalhassem

conforme os parâmetros estabelecidos pelos órgãos responsáveis, visando a qualidade do produto e a segurança do processo.

De acordo com a IN 77, os princípios básicos de qualidade para que o leite seja comercializado, são: CCS (contagem de células somáticas) e CBT (contagem de bactéria total). Com base na disposição das novas regras, a contagem bacteriana deve ser de no máximo 300 mil unidades formadoras de colônia por mililitro e 500 mil células somáticas por mililitro (MAPA, 2018). O leite Cru, por sua vez, não pode conter nenhuma substância diferente de sua composição.

Conforme destaca a IN 77, a composição do leite deve respeitar os neutralizantes de ácidos e os antibióticos, para não alterar a contagem padrão de placas CCP. Segundo os critérios estabelecidos, o máximo tolerado é de 900.000 mil UFC/ ml, antes da entrega do leite cru nas Indústrias beneficiadas (MAPA, 2018). A observação e análise do funcionamento de algumas cooperativas, permite a reflexão de medidas que podem ser extremamente eficazes para o segmento.

Para melhor compreensão dos argumentos apresentados, foi organizada a tabela abaixo, descrevendo o ranking das regiões mais produtoras de leite, com base no ano de 2018.

**TABELA 1 - Brasil “Ranking” das Macroregiões, Produção de leite (Mil litros)**

“Ranking”	Grande Região	Volume
1	Sul	12
2	Sudeste	11,5
3	Centro-Oeste	4,1
4	Nordeste	4,4
5	Norte	2,3

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (IBGE - 2018)

Conforme exposto pela tabela, no ano de 2018 a região com maior produção de leite por litros foi a região Sul, sendo a menor produção a região norte. Em 2020, o aumento dos preços atingiu um nível alarmante, o problema teve relação

com os custos de produção, e o preços dos insumos. No mês de março do mesmo ano, o mercado leiteiro parecia estar indefinido, devido ao receio dos produtores em aumentarem a produção do leite, devido as consequências financeiras da pandemia do coronavírus.

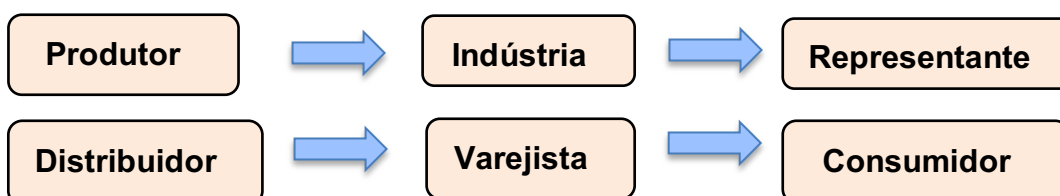
Com o crescimento da covid 19, houve grande pavor com relação ao cenário econômico, as medidas assistenciais que o Governo implantou contribuiu que ao menos em partes, os impactos financeiros da pandemia fossem minimizados. Com essa inserção de dinheiro e esperança, o poder de compra da população aumentou, alavancando, conseqüentemente a procura por produtos lácteos. Com a oferta reduzida o preço do leite disparou freando a sua comercialização. Esses fenômenos do mercado, exigiram dos produtores estratégias eficazes na implantação de novas propostas para o avanço da cadeia do leite.

### 3. O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL

De acordo com Prochnik e Haguenaer (2000), a cadeia produtiva está mais relacionada com os insumos, não mais interessada apenas no produto final, mas potencializando a transformação das fábricas e produção de diversos tipos de insumos. Conforme Sparemberguer (2009), a cadeia produtiva do leite é elaborada por um agrupamento de junções, financeira e comercial, que define um movimento entre fornecedores e clientes, denominado montante e justante. Além disso a cadeia produtiva engloba quatro áreas, que estão ligadas a produção, produtos, indústrias e consumidores

Canziani (2003), afirma que houve uma mínima diferença entre os elos das atividades da produção leiteira. Para melhor compreender as informações serão apresentados na figura 1, um esquema que ilustra o processo de organização da produção leiteira.

**FIGURA 1 – Cadeia Produtiva do Leite**



Fonte: Proprio autor, (2021).

O esquema apresentado pela figura, demonstra a particularidade em relação aos componentes da cadeia do leite, que abrange desde pequenos empreendimentos, como padarias, bares e lanchonetes, até grandes empresas como multinacionais, cooperativas de médio e grande porte, grandes redes de supermercados, além de grandes grupos que estão inseridos na distribuição de produtos veterinários, equipamentos e implementos (SPAREMBERGUER, 2009 e BRUM, 2012).

As duas principais categorias, ligadas a produção leiteira no país, segundo Canziani (2003), são os fornecedores técnicos, com seus gados de leite, e maquinário profissional para produção e os fornecedores não capacitados, que usam

gado de corte para a produção. Esses dois níveis de cooperação implicam na organização da cadeia do leite, influenciando na qualidade e na quantidade do produto produzido.

Gianezini et.al (2009), afirma que o ato de cooperar já estava presente na sociedade muito antes da formação das instituições sociais, as pessoas em sua organização mais simples já praticavam um tipo de cooperativismo assegurando a própria sobrevivência. Dessa forma, compreendemos ser essa uma metodologia eficaz para os empreendimentos, sendo utilizada na atualidade para todos os segmentos imagináveis como forma de assegurar e fortalecer os vínculos.

Dessa forma, o cooperativismo corresponde a uma espécie de recurso utilizado pelas empresas que pretendem superar os desafios do mercado, valorizando a região a partir da oferta de oportunidades de crescimento e investimento. Correa et.al (2010), afirma que com o aumento da produção leiteira, o agronegócio, se tornou fonte de renda para inúmeras famílias. Esse aumento evidenciou a necessidade de mão de obra qualificada, assim como dificuldades para o desempenho dos fornecedores envolvidos no processo.

A movimentação cooperativista no Brasil, em sua grande maioria está ligada as cooperativas de leite. A grande quantidade de indústrias que mantém esse vínculo, deve obedecer a padronização do processo de retirada e processamento do leite, para que o leite in natura se torne outros produtos como queijo, iogurte entre outros. Portanto, Vilela (2016), menciona que o cooperativismo no setor leiteiro é responsável pela incorporação das fábricas de laticínios, representando sua inserção no mercado e a sua importância para a criação de postos de trabalho.

O cooperativismo pode ser definido como a junção autônoma, de cidadãos que em prol de um objetivo em comum, organizam as suas atividades com fins lucrativos, por intervenção de uma organização de domínio próprio, e democrata (VILELA, 2016). Nesse sentido, é evidente que a prática do cooperativismo tem como propósito a economia e a praticidade dos negócios, visando o compartilhamento das responsabilidades e a divisão das tarefas do empreendimento.

Avelino (2017) e Vilela (2016), afirmam que o Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo. A produção do leite é caracterizada como sendo uma das principais atividades do agronegócio nacional, principalmente quanto a geração de emprego e de capital para o país. Por isso, além da produção, a qualidade do

leite, também é fator primordial para o desenvolvimento do negócio. Bandeira et al, (2001), menciona que conforme o leite tenha os níveis desejáveis de qualidade pela indústria, o produtor é mais bem remunerado.

Para Bandeira et. al (2001), quando se trata de qualidade do leite, é necessário que consumidor considere toda cadeia produtiva, desde a produção na fazenda, o armazenamento, a coleta nas propriedades, transporte, o processo nas indústrias, a distribuição e a venda direta. O conhecimento dessas etapas facilitará a identificação do produto e as suas especificidades. Atualmente existe o selo de qualidade atestado por alguns órgãos competentes, além das normas que regulamentam a produção visando a segurança e a saúde dos consumidores.

Avelino (2017), em seus estudos afirma que a ferramenta de gestão caracterizada como planejamento, deve ser utilizada visando a melhoria da qualidade do leite. O autor salienta que deve haver um regimento para se definir normas a respeito das instalações, equipamentos, processos de higiene/ limpeza na área em que são feitos o armazenamento e a coleta. Além desses aspectos, é importante considerar a implantação e a fiscalização das normas sanitárias, desejando exterminar os possíveis riscos a produção e a comercialização do leite.

Segundo Avelino (2017), a crescente inserção do Agronegócio na Economia Globalizada tem levado o setor a exercer um significativo papel no desenvolvimento econômico nacional de países em desenvolvimento e, internamente, no desenvolvimento de regiões predominantemente agropecuárias. Nesse sentido, Vilela (2016), salienta que o conceito de Cadeia de Produção, ao permitir uma ampla visualização do processo produtivo, configura-se enquanto importante ferramenta de análise das atividades agropecuárias.

O desenvolvimento de políticas e estratégias públicas e privadas, são iniciativas importante que contribuem para o desempenho do setor Agroindustrial. As fábricas de laticínios, por sua vez, impactaram a cadeia produtiva na busca por maiores concorrentes, fazendo com que as organizações invistam no enriquecimento da qualidade do leite, na capacitação da produção, na revolução da tecnologia, no crescimento de uma aparência próxima a realidade e aos interesses dos clientes, visando a comercialização e a exportação. Avelino, (2017) e Vilela (2016), afirmam que outra melhoria para a cadeia produtiva do leite foi o programa “Balde Cheio”, criado pela Embrapa, e expandido para todo o País. Na atualidade

fazem parte do projeto, aproximadamente 5.000 fazendas, divididas em 25 setores da federação.

O programa “Balde Cheio”, tinha como proposta a instrução e capacitação dos envolvidos no processo produtivo do leite. Durante a captação do leite a pessoa encarregada para fazer o recolhimento do leite, conforme Ribeiro (2019), deve estar atenta a diversos detalhes que regulamentam essa preparação, como a higiene, a análise antes da coleta das amostras, que deve ser realizado pelo próprio motorista, e devidamente equipado com os EPIs, além de estar usando uniforme da empresa.

Avelino (2017), ainda ressalta que é de competência do funcionário que estiver fazendo a coleta descartar o leite que não estiver dentro das condições exigidas, isto é, o leite que não passar no teste deverá permanecer na fazenda. Peres (2011) reitera que a logística é um elemento essencial no mecanismo, de vários fragmentos manufatureiros, o setor de laticínios, é um deles, que vem progredindo ano a ano, são as inovações ligadas ao setor tecnológico demandado, que modificou a logística principal. O setor lácteo atua em vários segmentos, mas todo processo tem que ser realizado de forma que em nenhum momento, o produto seja prejudicado.

Portanto, para que a qualidade dos produtos de sua origem seja mantida, devem ser observados os procedimentos de conservação após a retirada do leite. O resfriamento, por exemplo, é uma excelente alternativa para a conservação dos produtos lácteos. Por isso, segundo Peres (2011), as fábricas de frios, têm caminhões frigoríficos e câmaras frias, para que seja realizado o transporte, dos produtos com segurança. Desse modo, a observação de todas as etapas do processo tem como principal objetivo garantir a manutenção da qualidade do produto, desde a sua retirada até a sua comercialização.

#### 4. A INFLUÊNCIA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA ECONOMIA MINEIRA.

Algumas pesquisas realizadas pelo IBGE (2019), afirmam que o Estado de Minas Gerais é o maior Produtor de Leite do Brasil, com presença de 27,1%, o que condiz com 9,4 bilhões de litros manufaturados e 1,2 milhões de empregos diretos. No ano 2020 a produção leiteira bruta foi de 21,4 bilhões de litros. Além de estar em 1º lugar na produção de leite, Minas Gerais mantém conhecimento positivo na inserção do Conseleite – MG, seminário que debate e examina o preço do litro do leite pago ao fornecedor (VIANA, FERRAS, 2019).

O estado de Minas Gerais ainda é o maior quanto ao rebanho ordenhado, ocupando o 1º lugar. Dados do IBGE, mostram acréscimos na produção, que atinge 3 mil litros por animal no ano. Dos 10 Municípios de maior produtividade no Brasil, 7 Municípios estão no Estado de Minas Gerais, são eles: Patos de Minas (2º), Patrocínio, (4º), Coromandel (5º), Pompeu (6º), Lagoa Formosa (7º), Prata (9º), Carmo do Paranaíba (10º) (SANTOS ET. AL 2020). Para melhor visualização dos resultados mencionados, segue a tabela abaixo com a classificação dos maiores produtores de leite no Brasil no ano 2019.

**TABELA 2- Maiores produtores de leite do país em 2019**

<b>Posição</b>	<b>Cidade</b>	<b>Quantidade de leite</b>
1º	Castro (PR)	280 milhões de litros
2º	Patos de Minas (MG)	195,8 milhões de litros
3º	Carambei (PR)	180 milhões de litros
4º	Patrocínio (MG)	173,1 milhões de litros
5º	Coromandel (MG)	124,4 milhões de litros
6º	Pompéu (MG)	123,8 milhões de litros
7º	Lagoa Formosa (MG)	118,6 milhões de litros
8º	Orizona (GO)	110,5 milhões de litros
9º	Prata (MG)	109,8 milhões de litros
10º	Carmo do Paranaíba (MG)	103,4 milhões de litros

Fonte: IBGE, (2019).



A procura por produtos derivados do leite no país, alcançou um aumento significativo, até mesmo além da quantidade dos próprios habitantes. O aumento da demanda, de acordo com Montoya e Guiloto (2005), está relacionado a junção do setor, no decorrer de sua produção, capacitado a estimular, diferentes campos da produção. Martins e Guilhoto, (2001), ressaltam que a competência do negócio leiteiro, para a criação de postos de trabalho, receitas e o recolhimento de tributos para o setor econômico do País, foram fundamentais para o crescimento dos índices de desenvolvimento da região.

A produção leiteira, têm um papel fundamental, para o povo, pois com a variedade de receitas, abre os caminhos, que ocorre quando os animais são vendidos. Os animais são como um patrimônio econômico, para os produtores com menores condições, assim a operação fornece renda e traz o sustento financeiro as famílias (ALTAFEN et. al., 2011). Por isso, as cooperativas são tão importantes para o segmento, por fornecer as condições para que o negócio continue apesar das condições, buscando superar esses desafios e obter os resultados esperados.

Destaca-se que as cooperativas agropecuárias, contribuem de forma significativa, para o crescimento da economia do País, agregando ao grupo, o rendimento, a criação de empregos. Ainda viabiliza as atividades de seus associados, o departamento disponibiliza serviços, de assistência técnica, automatização e comércio da manufatura (VIANA e FERRAS, 2007). Dessa forma, a economia mineira encontra na cadeia produtiva do leite os recursos para apropriar-se de um segmento que favorece a cultura e os interesses da região.

O vínculo estabelecido pelo cooperativismo é uma estratégia pela qual o trabalhador, rural e urbano, devem, desejando, lucratividade e garantia aos fornecedores, receitas, preço de qualidade, a expansão e ampliação de suas atividades (RIBEIRO et. al., 2013). Desse modo, a medida em que os produtores desse segmento optam por tornar real essa oportunidade, garantem melhorias ao setor, a partir do reconhecimento das necessidades econômicas da região.

Nesse sentido, Caixeta e Arêdes (2010), ressaltam que a cadeia produtiva do leite tem contribuído relativamente para o setor econômico do Brasil, gerando receitas, e postos de trabalhos, essa dimensão faz com que o Brasil se estende, também no exterior, onde encontra – se na 6° posição na produção leiteira mundial, crescendo 4% ao ano, superando os Países, que se encontram a frente da categorização da produção leiteira. Os dados evidenciam a importância desse

segmento para a economia brasileira e para o aumento dos índices de desenvolvimento do país.

De acordo com o Relatório de Gestão Exercício de 2020 efetuado pelo Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Epamig vem desenvolvendo em Minas Gerais, várias pesquisas direcionadas ao melhoramento genético do rebanho leiteiro e manejo de pastagens, estabelecendo tecnologias para os diferentes tipos de sistema pecuário (BRASIL, 2021). Esse processo se relaciona ao reconhecimento da herança cultural e a valorização histórica da produção e manutenção dos alimentos, como forma de incentivar a cozinha típica regional e o resgate das tradições locais.

De acordo com o site da agricultura de Minas Gerais SEAPA (2021), a produção do leite caracteriza-se como a maior atividade na composição da renda familiar e na própria economia e cultura regional. No entanto, o Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), destaca que esta atividade ainda é pouco tecnificada, apresentando áreas de pastagens com graus variáveis de degradação, deficiência na alimentação suplementar do rebanho no período da seca, manejo sanitário e reprodutivo deficiente, baixo desempenho zootécnico e econômico da atividade, colocando em risco a sustentabilidade da atividade, da propriedade e da própria família.

O governo de Minas constantemente promove medidas para melhorar a qualidade de vida dos pecuaristas e familiares por meio da construção técnica, da organização e da gestão dos seus sistemas de produção na pecuária bovina, propiciando sua integração nas cadeias produtivas vinculadas à atividade (BRASIL, 2020). O atual programa, Minas Leite, preocupa-se com essa formação, visando a exploração adequada desses recursos e o desenvolvimento da economia mineira, através da oferta de qualidade de vida, saúde e segurança aos trabalhadores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, os segmentos que preveem a exploração da cadeia do leite no mercado vêm crescendo consideravelmente nos últimos anos, sendo um dos ramos de maior efetividade financeira do agronegócio na atualidade. As cooperativas, enquanto estratégias de suporte e incentivo a esse crescimento tem contribuído para que os produtores rurais e as indústrias estabeleçam vínculos que facilitem o alcance dos objetivos em comum. Desse modo, esse trabalho de pesquisa se propôs a compreender de que maneira os fatores da mudança organizacional, influenciam o desempenho da cadeia produtiva do leite em uma cooperativa no Noroeste de Minas Gerais.

A questão problema que norteou a construção deste estudo, promoveu a reflexão acerca dos aspectos que influenciam as transformações do segmento abordado, sendo apontadas as mudanças sociais e as relações estabelecidas entre governo e cooperativas. Desse modo, os objetivos foram alcançados ao proporem a descrição dos conceitos de organização, gestão e logística da cadeia produtiva do leite, além da sua importância e influência na economia Mineira. A análise realizada a partir do referencial teórico, possibilitou as constatações e o alcance dos resultados pretendidos.

Inicialmente a hipótese sugeria que a todo segmento se faz necessária a busca por informações e capacitação, as quais tem por objetivo ajudar o produtor de leite no alcance de um melhor desempenho. No entanto, a revisão bibliográfica evidenciou que a criação de programas por parte do governo que se preocupam com a formação desses profissionais, também influenciam na melhoria dos resultados, a partir do seu desenvolvimento pessoal e do crescimento da economia da região e também do país.

Portanto, a pesquisa tendo optado pelo método de revisão bibliográfica, pretendeu compreender as questões relacionadas aos empreendimentos que optam por trabalhar com os produtos lácteos. Com a pretensão de contribuir e trazer melhorias a área a partir das observações e constatações produzidas por este trabalho. De fato, as mudanças organizacionais colaboram para que o processo de produção, transporte e comercialização definam a qualidade do produto a ser ofertado, por isso precisam ser consideradas as normas que regulamentam essas

atividades, afim de oferecer melhores condições de saúde e segurança aos produtores e consumidores.

Portanto, compreendemos que empreender pesquisas e estudos sobre a cadeia produtiva do leite é uma questão de compreender e valorizar a segurança alimentar do País. O leite é essencial para a nutrição humana e tem grande importância social e econômica. Desse modo, a sua preservação é de fundamental importância para a geração de emprego e renda. Tudo isso evidencia o papel da Cadeia Produtiva do Leite no desenvolvimento econômico regional e nacional.

## REFERÊNCIAS

AVELINO, Daniel. ALENCAR, Joana. **Articulação e Transversalidade: percursos da participação social no governo federal brasileiro**. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8103/1/BAPI\\_n12\\_Articula%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8103/1/BAPI_n12_Articula%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

BANDEIRA, Renata A. M. MAÇADA, Antônio, C. **Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/TQ3NPzHSgMKLCm9WK44cqvs/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Agronegócio brasileiro: desempenho do comércio exterior. 2. ed. Brasília, DF: **Mapa**, 2006.

CAIXÊTA, Walquíria Rita. ARÊDES, Agda. **Caracterização socioeconômica da pecuária leiteira no município de Orizona /GO: Um estudo dos produtores filiados ao sindicato rural de Orizona/GO**. APRESENTAÇÃO ORAL - Agricultura Familiar e Ruralidade; UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS, SILVÂNIA – GO.

CANZIANI, J.R. **Programa Empreendedor Rural: Cadeias Agroindustriais**. Curitiba: Senar-PR, 2003.

CORRÊA, C. C. et al. **Dificuldades enfrentadas pelos produtores de leite: um estudo de caso realizado em um município de Mato Grosso do Sul**. Anais 48º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campo Grande, MS, 2010. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/15/935.pdf>> Acesso em 22 setembro de 2021.

GIANEZINI, Miguelangelo. Editorial v. 5, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/RDSD/article/view/5129/4613>>. Acesso em 20 de setembro de 2021.

GOMES, K. P. L. F1 e mercado de leite orgânico: da escolha dos animais à gestão da propriedade. In: **Encontro de produtores de f1: jornada técnica sobre utilização de f1 para produção de leite**, 3., 2001, Juiz de Fora. Anais. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 39-47.

HANSEN, P. B. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2004.

IBGE. Censo Agropecuário 2019: Resultados preliminares. Minas Gerais: IBGE, 2019.

JANK, M. S; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite.** São Paulo: PENSA/USP, 1998.

MARTINS, Marcelo Costa. BEDUSCHI, Gustavo. ALVARENGA, Maria Cristina. **Pecuária de Leite.** Disponível em:<<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/164236/1/Pecuarria-de-leite-no-Brasil.pdf>>. Acesso em 19 de setembro de 2021.

MARTINS, C. R. ; Leite, L. L. ; HARIDASAN, M., 2004. **Molasses grass (*Melinis minutiflora* P. Beauv.), an exotic species compromising the recuperation of degraded areas in conservation units.** Revista Arvore, 28: 739-747

MONTOYA, M. A.; GUILHOTO, E. B. **Delimitação e encadeamento de sistemas agroindustriais: o caso do complexo lácteo do Rio Grande do Sul.** Econ. Aplic., Ribeirão Preto, n. 9 (4), p. 663-682, out-dez, 2005. Disponível em:<<http://www.scielo.com.br/pdf>>. Acesso em 23 de setembro de 2021.

NETO, L. F. F. et al. **Agronegócio do Leite – Uma dimensão da Cadeia Produtiva do Setor Lácteo em Mato Grosso do Sul.** In: XLV Congresso da SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural). Londrina/PR. 2000.

PERES, Leandra. **Brotaram empregos no campo. Longe das grandes cidades: é lá que o país consegue criar mais postos de trabalho.** Veja on line. Edição 1853, de 12 de maio de 2004. Disponível em: [http://veja.abril.com.br/120504/p\\_052.html](http://veja.abril.com.br/120504/p_052.html). Acesso em: 22 de setembro de 2021.

PROCHNIK, V; HAGUENAUER, L. **Cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste Brasileiro.** Análise Econômica. Ano 18, n" 33, março, 2000 - Porto Alegre Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, 2000. Serviços · Aquicultura e Pesca · Institucional · Agricultura Familiar

SANTOS, João Victor Inácio dos et al. **Avaliação da qualidade do leite de cabra na Fazenda Padre Cícero no Município de Monteiro-PB.** 2020.

SOUZA, M. P. de; AMIN, M. M; GOMES, S. T. **Agronegócio leite: características da cadeia produtiva do estado de Rondônia.** Revista de Administração e Negócios da Amazônia, Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 1-20, maio/ago. 2009. SOUZA, W. J. de. Responsabilidade social corporativa e terceiro setor. Brasília.

SEAPA. **Minas Gerais e o Leite.** Disponível em:<<http://www.agricultura.mg.gov.br/index.php/institucional/15-uncategorised/13-minas-leite>>. Acesso em 20 de setembro de 2021.

SPAREMBERGER, A. BÜTTENBENDER, P. L. ZAMBERLAN, L. HOFLE, C.E. **Inovações tecnológicas nas cadeias do agronegócio de alimentos da região**

**fronteira noroeste do Rio Grande do Sul**, COINI - Congreso Argentino de Ingeniería Industria, 2009.

VIANA, G.; RINALDI, R. N. **Principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva de leite** – um estudo com os produtores de leite do município de Laranjeiras do Sul-PR. 2010.

VILELA, D. **Leite: sua importância econômica, social e nutricional**. Minas de Leite, Juiz de Fora, v.3, n. 2, p. 17-18, 2016.