

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**ESTUDO DO AGRONEGÓCIO DO LEITE NA REGIÃO DO CONDEPRO  
BASEADO NA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA**

**CASSIANA MARIS LIMA CRUZ**

**FLORIANÓPOLIS/SC  
2000**

**CRUZ, Cassiana Maris Lima. Estudo do Agronegócio do Leite na Região do CONDEPRO baseado na Análise da Competitividade Sistêmica. Florianópolis, 2000. 206p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Orientador: Carlos Ricardo Rossetto**

**Defesa: 14/ 02/ 2000**

**Estudo da competitividade do agronegócio do leite no Conselho de Desenvolvimento da Região da Produção - CONDEPRO, baseado na visão sistêmica do Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), destacando ameaças e oportunidades.**

**Palavras-chave: competitividade sistêmica - agronegócio - leite**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ESTUDO DO AGRONEGÓCIO DO LEITE NA REGIÃO DO CONDEPRO  
BASEADO NA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

**CASSIANA MARIS LIMA CRUZ**

**FLORIANÓPOLIS/SC  
2000**

**ESTUDO DO AGRONEGÓCIO DO LEITE NA REGIÃO DO CONDEPRO  
BASEADO NA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA**

**CASSIANA MARIS LIMA CRUZ**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

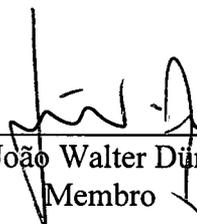


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.



Prof. João Walter Dürr, Dr.  
Membro



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.  
Membro

*“A melhor obra é a que se realiza sem a preocupação do êxito imediato. O mais glorioso esforço é aquele em que se põe as esperanças mais além do horizonte visível.” (Rodó)*

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos que em todas as horas, compreendem o meu esforço, dedicam-me apoio, estímulo e o carinho necessários a impulsionar à busca constante de caminhos que me conduzem a não só passar pelo mundo, mas participar da sua construção e as ações voltadas á felicidade de todos.

A minha avó Morena (in memoriam)

Ao meu pai José Mário (in memoriam)

A minha mãe Diva

Ao meu irmão Alexandre

## AGRADECIMENTOS

No planejamento e realização de nossos objetivos, contamos com *variáveis* que nos auxiliam na execução de nossas tarefas.

Partes integrantes de um mercado extremamente competitivo, tornam-se indispensáveis na formulação de todo o processo.

São *variáveis* com características próprias e níveis conceituais diferenciados.

Possuem classificações importantes, cada uma dentro do seu contexto.

Cruz (2000), as classifica em três grupos:

As que *auxiliam* na construção de todo o processo:

- *Variáveis Mestres, Variáveis colegas e Variáveis amigos*

As que apoiam o desenvolvimento do mesmo:

- *Variáveis pais, Variáveis irmãos e Variáveis familiares*

E ainda, a que possibilita a existência de tudo isso:

- *Variável Deus*

A todos, com amor, muito obrigado.

*À Universidade de Passo Fundo*

*À Universidade Federal de Santa Catarina*

*Ao Prof. Acioly Rösing*

*Ao Prof. Dr. João Walter Dürr*

*Em especial ao Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto*

## ÍNDICE

LISTA DE GRÁFICOS .....	x
LISTA DE TABELAS .....	xii
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE QUADROS .....	xiv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	xv
RESUMO .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Tema e Problemática .....	02
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	07
1.2.1 Objetivo Geral .....	07
1.2.2 Objetivos Específicos .....	08
1.3 Justificativa .....	08
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
2.1 Concepção de <i>Agribusiness</i> .....	13
2.2 Contexto das Cadeias de Produção Agroindustrial .....	15
2.2.1 Cadeias de Produção Agroindustrial como Metodologia da Estratégia de Firms .....	18
2.3 Agronegócio do Leite em Nível Internacional .....	19
2.4 Agronegócio do Leite em Nível de Mercosul e Brasil .....	22
2.5 Agronegócio do Leite em Nível de Rio Grande do Sul .....	33
2.6 Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para Análise da Competitividade Sistêmica .....	53
2.6.1 Nível Meta .....	57
2.6.2 Nível Macro .....	63
2.6.3 Nível Meso .....	67
2.6.4 Nível Micro .....	72

CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	79
3.1 O Método .....	79
3.2 Especificação do Problema .....	80
3.3 Questões de Pesquisa.....	81
3.4 Operacionalização das Questões de Pesquisa.....	81
3.5 Delimitação da Pesquisa.....	82
3.6 Participantes da Pesquisa.....	83
3.7 Coleta e Análise dos Dados.....	85
3.7.1 Tipos de Dados Utilizados .....	85
3.7.2 Coleta dos Dados.....	87
3.7.3 Análise dos Dados.....	88
3.8 Limitações da Pesquisa.....	93
CAPÍTULO IV - CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DA PRODUÇÃO.....	94
4.1 Contextualização da Região do CONDEPRO.....	94
4.2 Atividades Desenvolvidas pelos Conselhos Regionais.....	98
CAPÍTULO V - ANÁLISE DAS INTERCONEXÕES DOS NÍVEIS META, MACRO, MESO E MICRO NO AGRONEGÓCIO DO LEITE NA REGIÃO DO CONDEPRO.....	100
5.1 Nível Meta .....	100
5.1.1 Poder Público .....	101
5.1.2 Orientação ao Mercado .....	105
5.1.3 Capacidade de Influência.....	109
5.2 Nível Macro .....	111
5.2.1 Condições Macroeconômicas .....	111
5.3 Nível Meso .....	125
5.3.1 Relações Estreitas e Colaborativas.....	126
5.3.2 Integração e Cooperação.....	130
5.3.3 Política de Seletividade .....	139
5.3.4 Eficiência Econômica e Ecológica.....	142
5.3.5 Infra-estrutura Física e Industrial.....	144
5.4 Nível Micro.....	149
5.4.1 Estratégias Empresariais.....	150
5.4.2 Práticas Organizacionais/ <i>Best Practice</i> .....	153
5.4.3 Cooperação e Interdependência.....	157
5.5 Ameaças e Oportunidades à Competitividade Sistêmica do Agronegócio do Leite na Região do CONDEPRO.....	165

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	172
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
ANEXOS.....	181

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1- Produção de Leite no RS e no CONDEPRO, 1986-1993 e estimativas 1995-2010 .....	06
Gráfico 5.1- O papel do poder público como impulsionador do desenvolvimento produtivo do agronegócio do leite .....	101
Gráfico 5.2 -Capacidade do poder público conduzir e coordenar um processo de desenvolvimento competitivo para o agronegócio do leite .....	103
Gráfico 5.3 - Coesão e consenso entre os diferentes atores (entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicas, indústria de laticínios).....	105
Gráfico 5.4 -Orientação integrativa e cooperativa entre os diferentes atores (produtores, indústria de laticínios, governo e entidades de suporte) voltada ao desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite .....	107
Gráfico 5.5 - As associações e federações empresarias tem capacidade de influenciar as decisões de governo voltadas ao agronegócio do leite .....	110
Gráfico 5.6 - Os atuais índices de inflação no Brasil não prejudicam o desenvolvimento do agronegócio do leite .....	112
Gráfico 5.7 - As taxas de juros praticadas atualmente no Brasil estimulam novos investimento no agronegócio do leite .....	114
Gráfico 5.8 - A concentração de compradores de matéria-prima - leite, por algumas indústrias de laticínios e cooperativas, contribui para o desenvolvimento do setor .....	116
Gráfico 5.9 - O preço da matéria-prima - leite, e o preço do produto final ao consumidor, deve ser estabelecido de acordo com um plano governamental que incentive o crescimento do agronegócio, considerando as necessidades das unidades produtoras, das indústrias de laticínios, distribuidores e consumidor final.....	119
Gráfico 5.10 - A atual política comercial brasileira quanto ao incentivo às importações dos produtos lácteos .....	122
Gráfico 5.11 - Existência de uma política de proteção temporária do agronegócio do leite em relação à concorrência de produtos importados .....	124
Gráfico 5.12 - Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (FEPAGRO) .....	126
Gráfico 5.13 - Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (EMBRAPA) .....	127
Gráfico 5.14 - Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (UPF) .....	128
Gráfico 5.15 - Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (EMATER) .....	129
Gráfico 5.16 - A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe tem sido fator importante para o aumento da competitividade (FARSUL) .....	131

Gráfico 5.17 - A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe (FETAG) .....	132
Gráfico 5.18 - A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe (Cooperativas) .....	133
Gráfico 5.19 - Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e os órgãos públicos (Sec. Est. Agric. e Abast./RS) .....	134
Gráfico 5. 20 - Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e os órgãos públicos (Sec. Mun. Agric.) .....	135
Gráfico 5.21 - Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e os órgãos públicos (MAA-SIF) .....	136
Gráfico 5.22 - Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios, entidades de suporte, entidades de classe e órgão e instituições públicos.....	137
Gráfico 5.23 - Política de exportação e importação seletiva ao agronegócio do leite .....	139
Gráfico 5.24 - Política do Governo Estadual, de fortalecimento do setor, específica para o estado do Rio Grande do Sul e Região do CONDEPRO .....	141
Gráfico 5.25 - Eficiência econômica e ecológica das indústrias de laticínios na obtenção da competitividade em seus produtos .....	143
Gráfico 5.26 - Infra-estrutura quanto ao transporte .....	144
Gráfico 5.27 - Infra-estrutura quanto a comunicações .....	145
Gráfico 5.28 - Infra-estrutura quanto à energia .....	146
Gráfico 5.29 - Infra-estrutura quanto ao desenvolvimento tecnológico .....	147
Gráfico 5.30 - Infra-estrutura quanto à mão-de-obra .....	147

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Características do Complexo Lácteo no Mercosul (1995 a 1997) .....	23
Tabela 2.2 - Produção, Importação e Consumo de Leite do Brasil, 1980 a 1997 .....	33
Tabela 2.3 - Participação Percentual dos Produtos no Valor Bruto da Produção Agropecuária do RS, nos anos de 1980, 1990 e 1995 .....	34
Tabela 2.4 - Produção, Produtividade e Comercialização de Leite segundo o Tipo de Ordenha, Número de Vacas, Área de Pastagem e Área Total (1995-1996).....	37
Tabela 2.5 - Estratificação dos Produtos de Leite do RS - 1997 .....	38
Tabela 2.6 - Participação das Microrregiões na Produção Total de Leite no RS em 1995 .....	39
Tabela 2.7 - Aspectos Econômicos da Produção de Leite no RS, período de 1990-1996 (Valores em US\$) .....	40
Tabela 2.8 - Participação Percentual dos Componentes do Custo de Produção de Leite em Três Diferentes Sistemas de Produção no RS - 1993 .....	41
Tabela 2.9 - RS Participação dos Laticínios na Recepção de Leite em 1997.....	43
Tabela 2.10 - Importação de Produtos Lácteos dos Países do Mercosul - através de Postos de Fronteira (PVA) - 1996/1997 .....	49
Tabela 4.1 - Municípios da Área de Abrangência do CONDEPRO .....	97

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 2.1 - Fluxograma da Cadeia Produtiva do Leite no RS .....	35
FIGURA 2.2 - Determinantes da Competitividade Sistêmica .....	55
FIGURA 4.1 - Fluxograma da Cadeia Produtiva do Leite na Região do CONDEPRO.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Sistema de Produção no Rio Grande do Sul .....	42
Quadro 5.1 - Grau de importância dos objetivos estratégicos para a empresa.....	151
Quadro 5.2 - Grau de importância para a empresa das estratégias de posicionamento no mercado .....	153
Quadro 5.3 - Envolvimento direto das áreas/atores no desenvolvimento de produtos .....	154
Quadro 5.4 - Posição das AGROS quanto às práticas organizacionais .....	155
Quadro 5.5 - Grau de Importância das fontes de informação quanto à inovação de produtos e processos .....	158
Quadro 5.6 - Relações com os principais fornecedores da empresa.....	159
Quadro 5.7 - Serviços e atividades, relacionados ao recebimento e à industrialização do leite, que foram ou serão terceirizados pela empresa .....	160
Quadro 5.8 - Relações estáveis de cooperação e baseadas na confiança mútua entre a indústria e a empresa terceirizada .....	160
Quadro 5.9 - Relacionamento da indústria com as unidades produtoras e freteiros .....	161
Quadro 5.10 - Atividades realizadas com empresas concorrentes .....	162
Quadro 5.11 - Relacionamento da indústria com os principais clientes.....	163
Quadro 5.12 - Relações permanentes e estáveis com os principais clientes e sua inserção no processo de definição de novos produtos .....	164
Quadro 5.13 - Ameaças ao desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO .....	167
Quadro 5.14 - Oportunidades ao desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO .....	169

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAIs - Complexos Agroindustriais

CNA - Confederação Nacional de Agricultura

CPA B Cadeia de Produção Agroindustrial

CONDEPRO B Conselho de Desenvolvimento da Região da Produção

IAD B Instituto Alemão de Desenvolvimento para Análise da Competitividade Sistêmica

IBGE B Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

OMS - Organização Mundial da Saúde

POF - Pesquisa de Orçamento Familiar

SARLE (Serviço de Análise de Rebanho Leiteiro)

TEC - Tarifa Externa Comum

VBP - Valor Bruto da Produção

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar a competitividade do agronegócio do leite no Conselho de Desenvolvimento da Região da Produção - CONDEPRO adota a visão sistêmica do Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a análise da competitividade. Esser et al. (1994) afirmam que estudos desta natureza enfatizam uma visão ampla das forças que modelam o meio ambiente, reconhecendo, sistematicamente, que existem conexões e interdependências. Com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades no agronegócio do leite, realizou-se a análise das interconexões dos níveis Meta, Macro, Meso e Micro detectando aspectos de competitividade relevantes ao negócio. As conclusões deste estudo identificaram que na região do CONDEPRO as relações entre os níveis carecem, em grande maioria, de articulação conjunta entre os diferentes atores com relação ao desenvolvimento do agronegócio (ameaças). Em outros aspectos, percebe-se movimentações à articulação entre os atores dos diferentes níveis (oportunidades).

## ABSTRACT

*This article has the objective to study the competitiveness of the agribusiness of milk within the Production Region Development Council (CONDEPRO), adopting the systemic vision of the German Development Institute (IAD) for the analysis of the competitiveness. ESSER et al. (1994) assert that studies of this nature emphatic wide vision of the forces that models the environment, recognizing, systematically, that exist connectives and interdependencies. Aiming to identify threatens and opportunities in the agribusiness of milk, it was accomplished the analysis of the interconnections of the Meta, Macro, Mesa and Micro levels detecting relevant aspects of the competitiveness in the business. The conclusions of this study identified that within the region of CONDEPRO, the relation among the levels need, in its great majority, a set of articulation among the different actors in relation to the development of the agribusiness (threatens). On other aspects, it is perceived movements considering the articulation among the actors in the different levels (opportunities).*

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

A mudança estrutural que vem ocorrendo em graus variados nos principais países produtores e exportadores de leite e derivados repercutiu também, desde o início da década de 90, na cadeia produtiva do leite no Brasil.

O processo de reorganização da economia mundial tem sido caracterizado, em geral, pela redução das barreiras alfandegárias ao comércio e formação de blocos econômicos. No Brasil, a estabilização da moeda até 1998 e, mais especificamente, no agronegócio do leite, a desregulamentação econômica do setor e o intenso ritmo de mudança tecnológica vêm provocando uma revolução organizacional que está só começando.

Alguns impactos causados pela conjunção desses fatores na cadeia de produção do leite, fazem com que o segmento produtor, a indústria e o setor de distribuição/comercialização, passem por um intenso processo de reestruturação, em direção à concentração, seleção e especialização. Dessa forma, a sobrevivência da cadeia de produção de leite passa a depender cada vez mais da sua capacidade competitiva.

Nesse ambiente competitivo e com importações liberadas, as indústrias intensificam suas exigências junto aos produtores de leite quanto à qualidade da matéria prima, continuidade de fornecimento e escala de produção. As indústrias de laticínios ampliam suas escalas através da aquisição de outras empresas e/ou fusões entre elas, além de investir na modernização de seus

parques industriais para lançamento de novos produtos visando atender um consumidor cada vez mais exigente e um mercado em expansão. Os produtores nacionais, ao se adaptarem às novas regras de mercado, assistem ao avanço da concorrência internacional, com a entrada de produtos subsidiados da União Européia e também dos países do Mercado Comum do Sul - Mercosul, com tarifas preferenciais.

Mediante o exposto, a questão da competitividade torna-se tema central das discussões sobre estratégias empresariais e políticas governamentais, pois as organizações estão inseridas num macroambiente dinâmico, caracterizado pela velocidade com que ocorrem as transformações de cunho social e político. Nesse macroambiente encontra-se o agronegócio do leite e, nele as mesmas problemáticas conjunturais advindas das mudanças de enfoque das políticas econômicas, que fomentam o desenvolvimento competitivo de todos os setores.

### **1.1 Tema e Problemática**

Na nova ordenação econômica por blocos, são os subsídios que determinam a atual dinâmica do comércio de produtos lácteos. O leite é um dos produtos mais protegidos e subsidiados no mundo desenvolvido através de todo tipo de restrições ao comércio, políticas de garantia de preços, intervenções governamentais no mercado interno e pesados subsídios à exportação (Jank, 1994).

A pecuária leiteira nacional, após permanecer de 1945 a 1990 atrelada ao controle estatal de preços e caracterizada pela falta de investimentos na produção, dependência de importações, predominância de rebanhos não especializados, forte participação no mercado informal, necessita proceder a uma rápida reformulação, buscando aumentar a sua competitividade perante os

parceiros do Mercosul e de outros países, principalmente aqueles que subsidiam sua produção e comercialização (Bortoleto e Chabaribery, 1998).

Bortoleto apud Silva et al. (1999, p. 11), diz que os principais desafios enfrentados pelo agronegócio do leite no Brasil, nos últimos anos são os seguintes: “tabelamento prolongado; classificação do leite, não por sua qualidade intrínseca, mas pelo tipo de estábulo em que é retirado; existência de leite informal, que abastece 40% do mercado com produto de baixa qualidade; estabelecimento de cotas safra/entressafra; importação de leite subsidiado na origem; inexistência de exigências sanitárias mínimas para a extração do leite; criação paternalizada de um sistema cooperativo forçado a absorver custos altos, coletando leite de modo pulverizado; recente aumento da produção, apesar da queda sustentada dos preços; mudança rápida do perfil do produtor, com a diminuição dramática da importância do pequeno produtor; introdução de tecnologia absorvida de países do primeiro mundo (*free stall*); surgimento de novidades no mercado, como iogurtes, queijinhos (*petit-suisse*), bebidas lácteas; numerosas incorporações de laticínios por grandes empresas (em geral multinacionais), mudando completamente o panorama empresarial do setor; crescimento vertiginoso do longa-vida – consequência do seu baixo custo industrial e da conveniência de sua utilização pelo consumidor dos grandes centros; campanhas de *marketing* milionárias proporcionando mudanças dramáticas no comportamento do consumidor, entre muitos outros.”

O cenário acima pressupõe a necessidade de adequação dos diversos atores do agronegócio do leite, pois verifica-se a necessidade de um novo perfil de produção e de industrialização dos produtos lácteos. No Rio Grande do Sul, a produção de leite é atividade predominantemente de pequenas propriedades. A maior parte provém de estabelecimentos com área aproximada de 20 ha.

Castro et al. (1998) reconhecem que a cadeia do leite no Rio Grande do Sul, esteve sujeita a importantes transformações e ajustamentos em sua estrutura. A questão referente a liberação dos preços mostrou a fragilidade do sistema de produção, despertando a necessidade de atualização tecnológica para atender à nova situação do mercado. O setor industrial, dentre outros aspectos, por ter margem de comercialização garantida, aparentemente, não tem grandes atrativos para explorar novas opções de competitividade.

Para Kruez (1998), a exploração leiteira no Rio Grande do Sul, é praticada na grande maioria dos estabelecimentos por produtores não especializados. É uma atividade secundária ou complementar de renda com baixa produtividade, tendendo a um processo de descapitalização e dificultando a adoção de tecnologia pelo produtor.

Considerando ainda, os aspectos da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul, Castro et al.(1998) salientam que a produção leiteira estadual sob inspeção é de 1.124.380.400 litros/ano e envolve cerca de 84.000 unidades produtoras. A produção é pulverizada e de baixa escala, cerca de 7 vacas por unidade produtora.

Complementando, Pellini (1995) considera que devido à produção especialmente dispersa e ao pequeno volume por unidade de exploração, há uma elevação nos custos de recolhimento do leite da propriedade até as indústrias de processamento.

Pellini (1995) comenta que a cadeia produtiva, em nível de agroindústria, perde competitividade devido ao custo e a qualidade da matéria prima. O custo do leite “in natura” representa cerca de 70% do custo final dos produtos lácteos, patamar considerado alto para os padrões mundiais, que tem tal cifra situada em torno de 50%. No custo do leite está incluído o custo do recolhimento, que embora pago pelo produtor, exige investimento da indústria em infraestrutura para garantir o fornecimento e a qualidade do produto.

A qualidade da matéria-prima, por sua vez, é fator determinante de rentabilidade no processamento industrial. Krug (1997) salienta que a sazonalidade da produção prejudica a competitividade da cadeia obrigando as indústrias a operarem com capacidade ociosa, contribuindo para elevar os custos de produção.

Embora a exploração da atividade leiteira apresente as considerações pontuadas pelos autores, é uma atividade que adquire expressão significativa no agronegócio do Estado.

Considerando este cenário, o Conselho de Desenvolvimento da Região da Produção (CONDEPRO)<sup>1</sup> que está inserido no Planalto Médio, em estudos realizados, detectou a viabilidade de desenvolver programas de apoio e incentivo para o setor agroindustrial, que objetivem a consolidação das cadeias produtivas na região, bem como de agregação de valor à produção rural. A produção de origem animal da região tem parcela pequena em relação à produção estadual. No entanto, pode-se observar no gráfico 1.1, que a produção do leite na região do CONDEPRO tem acompanhado o crescimento do estado (Montoya et al.1999).

É um aumento pequeno, porém constante na participação relativa projetada dos municípios do CONDEPRO em relação à produção estadual. De acordo com os autores, constata-se um potencial bastante grande a ser explorado para o desenvolvimento de uma bacia leiteira na região, com concreto aproveitamento do insumo para a agregação de valor e posterior comercialização de produtos derivados do leite, com o conseqüente aumento da rentabilidade da propriedade rural.

---

<sup>1</sup> A formação de Conselhos de Desenvolvimento por regiões, como um alternativa de regionalização da administração pública no estado do Rio Grande do Sul, responde, basicamente, ao desejo comunitário de reverter o caráter centralista da administração pública governamental. Sob tal processo as comunidades regionais acreditam que os ganhos de eficiência no gerenciamento de seus recursos disponíveis, assim como a satisfação de suas preferências, serão alcançados por meio de uma participação mais ativa da população, cujo maior objetivo é a descentralização político-econômica de seus territórios (Montoya et al., 1999, p.10).

A partir destas informações, faz-se necessário abordar a questão da competitividade com maior ênfase, buscando alternativas para que a bacia leiteira da Região do CONDEPRO possa se estabelecer apresentando alternativas sustentáveis de competitividade em âmbito de economia globalizada.

Gráfico 1.1 Produção de Leite no RS e no CONDEPRO, 1986-1993 e estimativas 1995-2010



Para Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade de uma empresa está na sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura.

No caso da cadeia láctea gaúcha, a abertura de mercado e, principalmente, o estabelecimento do Mercosul têm sido responsáveis por um acirramento competitivo que tem exposto suas ineficiências produtivas (Castro et al, 1998).

Verifica-se que, apesar da indústria leiteira nacional apresentar índices expressivo de posição em relação aos demais países produtores de leite, ainda há um grande caminho a ser

percorrido no que tange à capacidade competitiva desta indústria, principalmente da indústria gaúcha, em relação ao padrão de competitividade e de concorrência em nível de Mercosul e em âmbito internacional de forma geral.

É sob este contexto, que busca-se através do estudo da análise da competitividade sistêmica do agronegócio do leite detectar ameaças e oportunidades ao desenvolvimento do mesmo, na Região do CONDEPRO.

Desta forma surge o desafio de se conhecer o agronegócio do leite e formular o seguinte problema de pesquisa:

**“A PARTIR DO ESTUDO DA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA, BASEADO NO MODELO IAD, QUAIS SÃO AS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES COMPETITIVAS PARA O AGRONEGÓCIO DO LEITE NA REGIÃO DO CONDEPRO/RS?”**

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as variáveis da competitividade sistêmica, segundo o modelo IAD (Esser et al., 1994), buscando identificar as ameaças e oportunidades competitivas para o agronegócio do leite na Região do CONDEPRO/ RS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar junto ao setor produtivo (setor primário); agroindústrias leiteiras (industrialização) e comercialização (mercado), a interface entre os elos da cadeia, em nível de Brasil e Rio Grande do Sul.
- Representar a estruturação da cadeia produtiva do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO.
- Identificar a forma e as condições em que cada ator em nível Meta, Macro, Meso e Micro atua no cenário do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO, permitindo o reconhecimento das suas conexões e interdependências

### **1.3 Justificativa Teórica e Prática**

As grandes mudanças no formato das sociedades como um todo e das organizações, sejam elas entidades governamentais ou empresas, ocorrem nos últimos anos na grande maioria dos países ocidentais.

Drucker (1995) diz que essas grandes mudanças - como a valorização do consumidor, a acirrada concorrência, a tendência à privatização, a terceirização de muitos setores das organizações, a grande revolução do setor das comunicações e da tecnologia – são irreversíveis. No entanto, observar-se que a maioria dos dirigentes de empresas ainda não se apercebeu do enorme e decisivo impacto que essas mudanças estão provocando na vida das organizações.

Na era da competitividade global, Zaccarelli (1995) ressalta que o grande desafio das organizações está centrado na capacidade de buscar novas tecnologias, novos mercados e novos

métodos de gerenciamento, ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

A busca de instrumentos e modelos que permitam entender estas estruturas competitivas apoiadas em informações vem sendo uma constante. Porter (1986) destaca que duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade; a segunda questão central em estratégia competitiva, são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Tanto a atratividade da indústria, quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma organização, e isto é o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante.

Porter (1992, p. 01) enfatiza ainda, que embora a atratividade da indústria seja em parte um “reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. (...) ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desagregar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha da estratégia.” Neste sentido, para o autor, “a estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.”

Considerando que as organizações estão inseridas neste meio ambiente mutável, será tarefa fundamental na análise a ser desenvolvida nesta pesquisa, a identificação dos atores que constituem o ambiente e as condições em que atuam neste cenário, para compreender os canais através dos quais as forças políticas e culturais se desenvolvem. Para tanto, deve-se tomar uma visão ampla das forças que modelam o meio ambiente, reconhecendo sistematicamente, que existem conexões e interdependências.

Partindo desta constatação, a modernização e a industrialização da agricultura brasileira nas últimas décadas, além de provocar profundas mudanças na base técnica produtiva, transformaram-na em um sistema aberto onde a inter-relação com os outros setores da economia passou a ter fundamental importância. Essa inter-relação estabelece que a dinâmica de cada segmento produtivo, pelos padrões de mudança nos preços relativos e de demanda derivada, influenciam-se mutuamente (Bortoleto et al., 1997).

A pecuária leiteira estadual não foge a esta regra e, segundo comentário de Farina (1995), terá que competir com sistemas produtivos de diferentes regiões do país e com a pecuária de diferentes países. A intensificação da concorrência na gôndola do supermercado afeta diretamente a indústria e indiretamente o produtor rural. Ou seja, os preços alcançados no mercado de produto final passam a ser o grande balizador dos custos de produção e dos sistemas produtivos a serem adotados.

Nesse enfoque, o nível de proteção (ou espaço de confronto) natural das pecuárias regionais se reduz com a integração dos mercados. As exigências de qualidade tendem a crescer, seja porque o consumidor passe a demandá-la ou porque haja perdas industriais, por problemas de matéria-prima, devendo estas serem evitadas para reduzir custos.

Definir, neste contexto, uma estratégia de competitividade significa considerar, em primeiro lugar, a conjunção de custo e qualidade, cujo nível de eficiência se mede a partir do processamento industrial em relação à matéria-prima. Trata-se de uma combinação de fatores, cujas vantagens comparativas não podem perder de vista a criação de vantagens competitivas, considerando os fatores de produção como mão-de-obra qualificada, infra-estrutura e recursos naturais. A prática de mercado mostra que, quanto mais exigente for a demanda em relação à qualidade maior será a competitividade do sistema produtivo. Da mesma forma, em sentido

inverso, quanto mais complacentes forem os consumidores, tanto menos o sistema buscará eficiência, o que significa perda de competitividade frente à concorrência externa (Farina, 1995).

Considerando os aspectos relativos às transformações ocasionadas nas organizações, a partir do contexto de economia globalizada, o presente estudo sobre a competitividade do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO, adota a visão sistêmica do Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a análise da competitividade. Esser et al. (1994) afirmam que estudos desta natureza enfatizam aspectos dirigidos ao esforço comum, articulados nos vários níveis do sistema.

A integração regional dos anos 90 tende a acentuar a competitividade com o resto do mundo. Sob esta concepção, destaca-se que há um vácuo sistêmico ao redor da competitividade, definindo quatro níveis: Meta (sociedade civil), Macro (estado, política econômica de mercado) Meso (estado, políticas horizontais) e Micro (empresa), onde opera a rede completa da competitividade (Grazioli, 1998).

Corroborando com Grazioli, Esser et al. (1994) afirmam que a competitividade industrial não surge espontaneamente modificando o contexto Macro, nem se cria recorrendo exclusivamente ao espírito da empresa em nível micro. Mas é um produto de um padrão de interação completa e dinâmica entre o estado, as empresas, as instituições intermediárias e a capacidade organizativa de uma sociedade.

Nessa óptica, competitividade sistêmica constitui um marco de referência para países tanto industrializados como em vias de desenvolvimento. A visão de médio e longo prazo e a intensa interação entre os atores não deve encaminhar, unicamente, à otimização potencial de eficácia nos diferentes níveis do sistema, mas buscar a mobilização das capacidades sociais de criatividade desenvolvendo vantagens competitivas nacionais.

Seguindo o que diz Esser et al., (1994), os países mais competitivos contam com:

- estruturas que promovem a competitividade desde o nível Meta;

- um contexto Macro que pressiona as empresas para que melhorem sua *performance* e um espaço Meso estruturado em que o Estado e os atores sociais negociam as necessárias políticas de apoio e impulsionam a formação social e estrutural;

- numerosas empresas em nível Micro que todas as vezes procuram alcançar eficiência, qualidade, flexibilidade e rapidez de reação e estão em boa parte articuladas nas redes colaborativas.

Grazioli (1998) afirma que a competitividade não se baseia somente na produtividade da empresa, mas também na existência de um ambiente empresarial estimulante.

Relevando todos os aspectos anteriormente citados, e conforme os estudos realizados para a Região do CONDEPRO, constatou-se que o investimento no agronegócio do leite torna-se necessário para que a mesma alcance os índices de crescimento desejados, buscando suprir a deficiência da demanda do produto e contribuindo para o desenvolvimento do Estado (gráfico 1.1).

Partindo deste contexto, justifica-se teoricamente o estudo do ambiente do agronegócio do leite, a partir da análise sistêmica da competitividade proposta por Esser et al. (1994) onde há o propósito de identificar ameaças e oportunidades que venham a agregar valor em todos os níveis da atividade detectando aspectos de competitividade relevantes ao negócio. Justifica-se na prática o estudo do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO, por ser este um produto que poderá contribuir com o desenvolvimento e crescimento da Região. Os resultados desta pesquisa poderão ser fonte de informação para os tomadores de decisão da Região do CONDEPRO e servir para subsidiar a implementação de políticas governamentais nessa área.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica é o fundamento necessário para que se possa compreender o processo de um modelo teórico com o intuito posterior de testá-lo empiricamente. Desta forma, o estudo do referencial teórico subsidia o pesquisador à solução do problema proposto pela pesquisa.

A partir dos objetivos propostos, e considerando a contextualização do agronegócio do leite, apresenta-se os aspectos extraídos de publicações de autores que integram a fundamentação teórica desta pesquisa. A estruturação desta fundamentação recorre à sistemática formalizada em seções específicas de cada subtema. A primeira seção focaliza o *Agribusiness*, contextualizando as Cadeias de Produção Agroindustriais. A segunda seção descreve o agronegócio do leite - situação internacional, situação no Mercosul e Brasil e a situação no Rio Grande do Sul. A terceira seção aborda o Modelo de Esser et al. (1994) para a análise da competitividade sistêmica.

#### **2.1 Concepção de *Agribusiness***

Diante da complexidade atual, Goldberg e Davis apud Megido e Xavier (1995, p. 31), informam que, “na década de 50, as atividades rurais e aquelas ligadas a elas não poderiam viver isoladamente.” Utilizando fundamentos da teoria econômica sobre cadeias integradas, constituíram

uma metodologia para estudo da cadeia agroalimentar e cunharam o termo *agribusiness*<sup>2</sup> que sintetizava sua nova visão. No início da década de 70, já se falava que o processo que envolve alimentos e fibras é muito maior do que simplesmente a produção rural. Inclui muitas atividades ‘antes da porteira’ – insumos -, assim como *marketing* e processamento dos produtos agrícolas, ‘depois da porteira’.

O conceito de *agribusiness* tem sido difundido com base na idéia de um fluxo de agregação de valor, desde a indústria de insumos, passando pela produção rural, pelas agroindústrias e chegando, então, aos consumidores finais. Esta visão enfatiza a orientação de sistemas agroindustriais – recortes dentro do *agribusiness*, referindo-se aos fluxos de transformação de uma determinada *commodity* – com vistas a atender as exigências dos consumidores finais (Goldberg e Davis, 1957).

O estudo da comercialização de determinado produto está intimamente relacionado com a estrutura de seu mercado. A tomada de decisões, tanto por parte das autoridades públicas, quanto por parte dos empresários privados, deve ser baseada em conhecimentos extensos sobre cada elo integrante do sistema agroindustrial.

O *agribusiness* representa ao redor de ¼ da economia mundial, comenta Megido e Xavier (1995). Em nível mundial, a cadeia de *agribusiness* é responsável por cerca de 50% dos empregos e envolve ao redor da metade dos ativos empregados na atividade econômica internacional.

Os dados organizados pela Universidade de Harvard, em conjunto com o departamento de Agricultura dos Estados Unidos e sob a coordenação de Goldberg (Megido e Xavier, 1995), forneceram a dimensão planetária da cadeia sistêmica agroalimentar. A cadeia sistêmica

---

<sup>2</sup> Davis e Goldberg (1957) definem, genericamente, *agribusiness* “como sendo o conjunto das operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e produtos agropecuários e agroflorestais, incluindo serviços” (Visnievski, 1997, p. 129). Goldberg vai além, ampliando o conceito e passando a reconhecer que “o consumidor final já não é mais o destino dos produtos agrícolas na sua forma in natura, mas sim a agroindústria” (id. *ibid.*).

agroalimentar está sendo redesenhada, em múltiplas conexões, pela força transformadora da volátil sociedade da informação. Neste processo, tudo o que está ‘antes da porteira da fazenda’ (insumos, bens de produção e serviços para a agropecuária), ‘dentro da porteira’ (a produção agropecuária em si) e ‘depois da porteira’ (processamento agroindustrial e distribuição até o varejo) representaram em 1990, um negócio de quase US\$6 trilhões/ano, quando contabilizados de forma integrada. As projeções do setor, para o final da década de 1990, indicavam uma quase duplicação desse valor, alcançando um montante de mais de US\$10 trilhões a serem movimentados pelo *agribusiness* mundial. Representam, outrossim, um conglomerado de atividades com efeito ‘multiplicador’ na economia do planeta (Prado, 1999).

Dada a importância do *agribusiness* para a economia mundial, e conseqüentemente, de uma nação em específico, a próxima etapa é compreender de maneira clara e evidente a importância e o processo das Cadeias de Produção Agroindustriais.

## **2.2 Contexto das Cadeias de Produção Agroindustriais**

O estudo de cadeias produtivas têm sua origem na escola francesa de economia industrial. Morvan apud Batalha et al. (1997, p. 26), procurou sintetizar e sistematizar o conceito de cadeia de produção. Enumerou, para tanto, três séries de elementos que estariam implicitamente ligados à essa visão de cadeia de produção:

“1. cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento teórico; 2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; 3. a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.”

Cabe salientar que o estudo da cadeia agroalimentar apresenta, como principal vantagem, a delimitação de uma área de análise que permite ao observador utilizar as ferramentas que lhe pareçam mais apropriadas, em função do problema abordado (Montigaud apud Visnievski, 1997).

Para Machado Filho et al. (1996), seguindo este raciocínio, a partir da análise microeconômica nas cadeias, é possível descrevê-las, bem como identificar o nível de participação da tecnologia na estrutura das cadeias produtivas estudadas, e como se processa a organização entre os vários elos. É possível constatar, também, quais as políticas industriais e as estratégias das firmas e das associações que foram adotadas ao longo de toda sua estrutura, bem como a sua viabilidade através da análise de matrizes de insumo-produto. Neste ponto, os autores concordam com Morvan apud Batalha et al.(1997), ao enfocarem que os quatro tipos de análises possíveis, a partir do estudo das *filières*, são: “mecanismo de descrição técnico-produtiva, modalidade de análise do sistema produtivo, método das estratégias pelas firmas e instrumento de política industrial.”

O estudo de cadeias produtivas se insere no contexto do *agribusiness*, que na concepção de Zylberstajn (1996), dentro de um conceito mais amplo de Complexo Agroindustrial, pode-se compreender a dinâmica existente entre os atores de uma cadeia de produção de um determinado produto. Neste sentido, o estudo de uma cadeia completa envolve os diversos processos técnico-econômicos de transformação e acumulação de valor, que vão desde o elo a montante até o elo a jusante.

É importante salientar que existem graus diferenciados de relações no ambiente de produção primária, em relação aos setores a montante e a jusante da cadeia. Kageyma et al. (1990) classificam em quatro, os tipos de articulação entre os Complexos Agroindustriais (CAIs):

- a) CAIs completos, com fortes vínculos dos setores a montante e a jusante;
- b) CAIs incompletos, com fortes vínculos à frente e não necessariamente para trás. O setor a montante funciona como fornecedor mais genérico de oferta de insumos e equipamentos;

c) um conjunto de atividades modernizadoras que dependem da indústria de insumos, mas não mantêm processo de integração com estes;

d) produção em bases artesanais ainda não modernizada.

Para Kageyama et al. (1990), enquanto nos CAIs completos existe maior dinamismo de relações, nos sistemas artesanais há pequena incorporação de tecnologia o que agrava sobremaneira sua competitividade. De modo geral, as relações mais dinâmicas estão presentes na produção. Estão mais voltadas para o mercado e menos para a subsistência.

Batalha (1995) afirma que a análise de cadeia de produção é especialmente adaptada à problemática do sistema agroindustrial, permitindo por meio de cortes verticais, sua segmentação fina e o entendimento da ação estratégica da empresa. A cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida em três macro-segmentos, nem sempre facilmente identificáveis:

a) Comercialização - envolve as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia, viabilizando efetivamente, o consumo e o comércio dos produtos finais.

b) Industrialização - envolve as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos destinados ao consumidor, como o caso dos laticínios.

c) Produção de matérias-primas - representa as empresas fornecedoras de matérias-primas, para que outras empresas da cadeia possam avançar no processo de produção do produto final, como é o caso da pecuária de leite.

Para Batalha (1995), a lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA), deve situar-se sempre de jusante a montante. Sendo assim, as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema. Esta é uma visão simplificada e de caráter geral, visto que as unidades produtoras do sistema também são responsáveis pela introdução de inovações tecnológicas que, eventualmente, aportam mudanças consideráveis na dinâmica de

funcionamento das cadeias agroindustriais. Essas mudanças somente são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como portadoras de alguma diferenciação em relação à situação de equilíbrio anterior.

### **2.2.1 Cadeias de Produção Agroindustrial como Metodologia de Análise da Estratégia de Firms**

Do ponto de vista da empresa, de acordo com Batalha et al. (1997, p.40), “o subsistema (ou mesossistema) é um lugar de interdependência que delimita, em grande parte, o campo das ações estratégicas de uma empresa. As fronteiras deste “espaço estratégico” não são completamente definidas e, mudam ao longo do tempo, fazendo com que as ações que nele se desenvolvem mudem seus limites.”

Dentro desse espaço, os atores econômicos na cadeia de produção posicionar-se-ão de forma a obter o máximo de lucro em suas atividades. No desenrolar de sua ação esses atores tentam apropriar-se das margens dos outros atores presentes no espaço econômico. Este jogo representa o principal fundamento da estratégia industrial. A relação da empresa com seu ambiente concorrencial é um pré-requisito à definição de uma estratégia. Este é um dos pontos fortes da análise da cadeia de produção, que busca estudar estas relações tecnológicas e/ou econômicas.

Koulytchizky e Lorenzi apud Batalha et al. (1997, p. 40), partindo do raciocínio mesoanalítico<sup>3</sup> propõem o estudo do processo de diversificação através de estratégias tendo como base o conceito de cadeia de produção. Esta abordagem não considera somente as relações diretas entre os agentes econômicos, mas o conjunto das articulações que constituem a cadeia, buscando evidenciar as sinergias tecnológicas e comerciais entre as várias atividades da cadeia. Desse modo, o modelo de diversificação de uma empresa orienta-se conforme duas direções distintas:

---

<sup>3</sup> A mesoanálise pode ser definida como sendo “a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado”. Esta definição remete diretamente a um enfoque sistêmico (Batalha, 1997).

a) Diversificação das atividades existentes nos setores: consiste na definição das cadeias de produção e/ou complexos, nos quais a empresa está inserida. Deve levar em consideração: as relações comerciais diretas (clientes e fornecedores); as relações comerciais indiretas (o fluxo de compra e venda dos clientes e fornecedores); as relações tecnológicas (elemento de base da construção da cadeia). Posterior a essa análise, a empresa deve delimitar os principais setores-alvo para a diversificação. Estes podem ser, por exemplo, fatores de proximidade técnico-econômica e fatores de avaliação estratégica.

b) Penetração em uma cadeia de produção na qual a empresa está ausente. Baseia-se nas considerações financeiras da empresa. A análise deve partir da escolha da cadeia de produção que será alvo da diversificação. Posteriormente, analisa-se os “elos” da cadeia de produção a serem “atacados”, levando-se em consideração os custos globais de entrada e a atratividade da atividade a ser desenvolvida. Desta forma, a estratégia de uma organização deve influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas ou mesmo controlar a cadeia de produção.

Para a realização de estudos relacionados à cadeia de produção agroalimentar, é importante traçar um desenho dessa cadeia. Dessa forma é possível identificar, visualmente, de forma sistêmica, onde está sendo realizado o estudo. Para que o desenho da cadeia retrate a realidade do contexto regional, faz-se necessário, primeiramente, conhecer o comportamento do setor em nível internacional. Em seguida, importa compreender o comportamento dos agentes indutores dos macro-segmentos propostos por Batalha (1995), no contexto nacional e no Estado do Rio Grande do Sul.

### **2.3 Agronegócio do Leite em Nível Internacional**

Bortoleto (1998) informa que desde a década de 80, as estatísticas mundiais apontam aumento na produção de leite e redução de rebanho graças a um trabalho de melhoramento

genético, de alimentação e de sanidade animal realizado nos principais países produtores e exportadores de derivados lácteos. A partir dos anos 90, a produção leiteira só não cresceu vertiginosamente, porque medidas de contenção de estoques foram tomadas pela União Européia e Estados Unidos.

A cadeia agroalimentar do leite é uma das mais ricas para o ser humano. As possibilidades de transformação do leite são quase inesgotáveis. Poder-se-ia classificar em seis os principais produtos do leite: pasteurizado, longa vida, em pó, queijo, iogurte e manteiga (Bortoleto et al., 1997). Os produtos predominantes no comércio mundial de derivados lácteos são: o leite em pó, o queijo e a manteiga.

A produção mundial de leite gira em torno de 400 bilhões de litros anuais com um rebanho de aproximadamente 133,4 milhões de cabeças. Deste rebanho, 12,8% está no Brasil e é responsável por 5,5% da produção mundial (Fonte et al., 1998).

A produção e a produtividade apresentam grandes variações em nível internacional de um país para outro. Os países com maior produção de leite são os Estados Unidos, Alemanha e França que, juntos, detém 32,3% da produção mundial. Japão, Estados Unidos e Suécia com, 8.365, 7.636 e 6.946 litros/vaca/ano, respectivamente, estão entre os que têm as maiores produtividades. Há outros países como Índia, Venezuela e Brasil, com produtividade bem inferior, respectivamente, de 1.015, 1174 e 1.245 litros/vaca/ano (Fonte et. al., 1998).

As estimativas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA)<sup>4</sup> com base em dados dos principais países, situam a produção total de leite de 1997 em 381,6 bilhões de toneladas, 2,5% maior que a do ano anterior. Em 1997, houve aumento das produções nos Estados Unidos, países da Oceania, Brasil, Argentina e Índia, enquanto Rússia e Ucrânia registraram decréscimos. A partir disso, há uma previsão de elevações mais significativas na

---

<sup>4</sup>USDA. Dairy: world markets and trade. [Online] Available: <http://www.faz.usda.gov> [capturado July 1998]

Argentina, no Brasil, na Austrália e na Índia, enquanto a produção na União Européia poderá sofrer pequena queda.

Bortoleto (1998) ressalta que, quanto ao desempenho recente da produção leiteira nas principais regiões produtoras, o crescimento em muitos países da América Latina e na Índia vem sendo sustentado pela expansão da demanda interna. O Brasil, mesmo com a produção crescente continua recorrendo às importações para atender o seu mercado.

Na Argentina, a produção que vem crescendo nos últimos anos deriva-se da queda dos preços de derivados lácteos no mercado mundial. A meta argentina é chegar no ano 2000 exportando 30% de sua produção. O mercado alvo é o brasileiro que absorve 70% do total exportado pela Argentina. Na Rússia e na Ucrânia a atividade leiteira realizada em propriedade que antes eram controladas pelo Estado, continua a apresentar prejuízos, com redução da produção e elevação do abate de vacas. Na Nova Zelândia e na Austrália, a produção deverá expandir-se devido à perspectiva otimista sobre a situação do mercado internacional de produtos lácteos a longo prazo, bem como, a alta lucratividade obtida com a atividade leiteira em relação a outras atividades animais. O principal mercado para a Oceania é a Ásia, a despeito da crise recente na região, que absorveu em 1997, 72% das exportações australianas e 39% das exportações neozelandesas de laticínios (Bortoleto, 1998).

Alguns motivos podem ser citados para justificar a importância social e econômica do leite e de seus derivados. Entre eles destaca-se o seu valor nutritivo, questão que se refere diretamente à saúde e segurança alimentar, pontos cruciais para o desenvolvimento de qualquer nação (SEAPA, 1995)<sup>5</sup>.

Enquanto a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda um consumo *per capita* anual de leite de no mínimo 146 litros, a disponibilidade mundial de leite é de 83,1 litros *per capita/ano*. Os países desenvolvidos dispõem de 273 litros *per capita/ano*, enquanto os demais

---

<sup>5</sup> Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Belo Horizonte.

apenas 26 litros. Sendo assim, o déficit mundial é de 63 litros *per capita*/ano, o que corresponde a uma carência de 344 milhões de toneladas de leite para que seja atendido o mínimo recomendado pela OMS (Fonte et al., 1998).

#### **2.4 Agronegócio do Leite em Nível de Mercosul e Brasil**

A produção brasileira de leite vem contribuindo de forma significativa para o bem estar da população do país. Outro aspecto a ser destacado é a importância econômica dos produtos lácteos, já que a cadeia agroindustrial do leite movimentava cerca de US\$ 5,5 bilhões por ano no Brasil (SEAPA, 1995).

Belik (1995) afirma que os gastos com alimentação, nos países desenvolvidos, situam-se em torno de 12% das despesas familiares. No Brasil tais gastos apresentam-se em torno de 24%. Essa diferença na participação do item alimentação no total das despesas familiares no Brasil em relação aos países desenvolvidos, tem origem no baixo poder aquisitivo médio da população brasileira. Isso, no entanto, não diminui a importância de um mercado de 150 milhões de habitantes.

No parâmetro visto por Belik (1995), somando-se os gastos com alimentação das famílias com até dez salários mínimos que detêm 41,1% da renda disponível para o consumo, esse mercado representou a quantia de 27,5 bilhões de dólares em 1991. Segundo os dados da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF)/IBGE, o consumo de leite e derivados é responsável por aproximadamente 12% desse gasto total, o que representa um mercado de 3,3 bilhões de dólares anuais.

O Brasil é o país mais populoso do Mercosul, sendo por isso um grande mercado consumidor. É, outrossim, o país com o maior potencial de crescimento de consumo. Sua população é a que mais cresce.

Fonte et al. (1998) afirmam que o Brasil é o país que mais importa leite *in natura* e industrializado. Possui o maior rebanho, porém não chega à metade da produtividade dos demais integrantes do bloco.

A média nacional de produtividade do leite é de 931 (1995) e 1.245 (1997) litros/vaca/ano. No entanto, conforme tabela 2.1, fica aquém daquela dos demais países do Mercosul: Argentina – 3.500 (1995) e 3.958 (1997) litros/vaca/ano; Uruguai – 2.580 (1995) e 3.252 (1997) litros/vaca/ano; Chile – 2.400 (1995) e 2.801 (1997) litros/vaca/ano.

Tabela 2.1 - Características do complexo lácteo do Mercosul (1995 e 1997)

Descrição	Brasil		Argentina		Uruguai		Chile	
	1995	1997	1995	1997	1995	1997	1995	1997
Produção (litros)	17.7 bi	20.4 bi	8.3 bi	9.5 bi	898.6 mil	1.2 bi	1.7 bi	2.2 bi
Vacas (mil)	19000	16400	2300	2400	3483	377	720	782
Litro/vaca/ano	931	1245	3500	3958	2580	3252	2400	2801
Consumo (l/hab/ano)	134	138	220	250	223	240	135	150
Importação (t/ano)	320 mil	193 mil	73 mil	-	300	-	23 mil	-
Exportação (t/ano)	-	-	103 mil	-	80 mil	-	12 mil	-
Disponib. (l/hab/ano)	94	-	230	-	384	-	107	-
Preço ao Produtor *	0,24	0,22	0,18	0,21	0,15	-	0,23	-
Preço ao Consumidor*	0,6	0,65	0,65	-	0,44	-	0,75	-

(US\$)

Fonte: IBGE/SRF/MF, Secex/Decex apud Fonte (1998).

A indústria láctea na Argentina ocupa o terceiro lugar no agronegócio. Até 1991 a produção de 6,1 bilhões de litros era destinada integralmente ao mercado interno. A partir de 1991 a produção teve um forte incremento passando para 8,7 bilhões de litros em 1991 representando um incremento de 7%. No ano de 1997 o país produziu 9,5 bilhões de litros com uma produtividade de 3.950 litros/vaca/ano superior aos demais países do Mercosul. Estima-se para o ano 2000 uma exportação de mais de 2,5 bilhões de litros, equivalente a 25% da sua produção (Fonte et al. 1998).

O agronegócio do leite no Uruguai é um dos segmentos mais importantes. A produção leiteira aumentou aproximadamente 25% de 1995 a 1997, passando de 898,6 milhões para 1,2 bilhões de litros, com uma produtividade de 2.580 litros/vaca/ano. Em 1995 em torno de 75% das

exportações se destinavam ao Mercosul. O principal cliente do Uruguai em 1997 foi o Brasil com o destino de 69% das suas exportações.

A produção chilena aumentou 120% nos últimos 10 anos e a previsão, para o ano 2000, é de 2,5 bilhões de litros (Balde Branco, 1997).

Em estudo sobre competitividade do setor lácteo brasileiro, Wilkinson (1993) discrimina três períodos na evolução da atividade leiteira:

1º) final dos anos 60 até início dos 80 - ocorreram crescente urbanização e demanda por leite fluído, unificação dos mercados urbanos através da malha rodoviária e adoção de novos padrões de consumo (iogurtes, sobremesas lácteas e queijos não tradicionais).

Nos anos 70, apesar do tabelamento do preço da matéria-prima, o complexo lácteo expandiu-se em função do dinamismo da economia brasileira. Surgiram, também, em meados da década, alguns ramos empreendedores, como os vinculados à produção de leite “B”, que puderam praticar preços mais flexíveis, conseguindo, assim, desenvolver um processo parcial de tecnificação da base agropecuária. Estimulou-se, na época, a utilização do sistema de preços criado em meados dos anos 60 com base em quotas de produção na entressafra. Os objetivos foram os de diminuir a sazonalidade, estabilizar preços e reduzir custos, dando origem a grupos mais especializados nas bacias leiteiras próximas aos grandes centros, como informam Piva et. al apud Bortoleto et al. (1997).

2º) Década de 80 – a crise econômica, no período, não poupou nem as faixas de renda mais elevadas, reduzindo o consumo e os recursos disponíveis à atividade, com retração da oferta de leite. Governo e empresas privadas, particularmente multinacionais, recorreram à importação, diminuindo ainda mais a produção leiteira e interrompendo o processo de modernização do setor.

Nessa época, a estrutura cooperativista – que concentrava suas atividades no leite “C” tabelado e era obrigada a receber o produto dos associados, mesmo sem demanda, - foi a mais prejudicada. A natureza do mercado de leite foi modificada radicalmente por uma inovação de

produto- a introdução do longa vida. Mercados mais regionais foram transformando-se em nacionais e as estruturas de comercialização estabelecidas foram desarticuladas.

3º) A partir de 1990 - no final dos anos 80 e início dos 90, a cadeia produtiva do leite no Brasil sofreu drásticas mudanças, devido à conjunção de vários fatores:

- liberação dos preços do leite pasteurizado, numa situação de profunda retração de demanda promovida pelo Plano Collor, aliada à saída do Governo dos programas sociais do leite;

- importação de produtos lácteos, até então feita exclusivamente pelo governo e apenas para regular o abastecimento, que foi aberta à iniciativa privada, sem restrições quantitativas e sujeita a alíquotas diferenciadas;

- integração do País ao Mercosul, com a exposição de setores de baixo desempenho à concorrência dos demais países, cujos mercados são bem menores;

- aceleração do processo de concentração industrial e de distribuição, visando reduzir custos de estrutura e mudar a escala de negócios, para poder enfrentar a competição nos mercados agora globalizados; e

- estabilização econômica após o Plano Real que expôs os problemas das empresas – camuflados, até então, pela escalada inflacionária – e gerou maior conscientização dos consumidores quanto aos preços relativos e à administração do orçamento doméstico (Meirelles, 1996).

Na avaliação de Farina (1996), o efeito direto dessas mudanças institucionais é a integração dos mercados, em nível internacional, nacional e regional, aprofundando e intensificando a concorrência.

Como vem ocorrendo em outros setores do *agribusiness* brasileiro, e como já foi comentado anteriormente, a cadeia produtiva do leite está se modificando, tanto em termos

estruturais como operacionais. Nos diversos segmentos, as empresas vêm implementando novas estratégias de ação.

O Brasil, quarto maior exportador mundial de produtos do *agribusiness*, tem cerca de 60% de sua balança comercial voltada para o setor. Nos últimos anos, vem se observando que os produtos agropecuários têm contribuído positivamente na balança comercial, tendo apresentado um saldo positivo de US\$ 1,5 bilhão em 1995 e de US\$ 2,5 bilhões em 1996 (Secex/Decex, 1997). Em 1997, enquanto o crescimento do PIB brasileiro foi de 3,3%, o setor agropecuário cresceu 7,5%, o setor industrial 3,4% e o de serviços 1,9% (Fonte et al., 1998).

A Confederação Nacional de Agricultura (CNA) considera que a atividade leiteira, em 1997, teve um faturamento de R\$ 5,2 bilhões. Estima-se que existe hoje no Brasil quase 1,2 milhão de propriedades que produzem leite, envolvendo aproximadamente 2,36 milhões de pessoas com emprego não sazonal.

Os produtos que apresentaram crescimento mais acentuado, quanto ao consumo, foram o leite esterilizado, o requeijão, o leite fluido e o iogurte. Nesse cenário, o preço ao consumidor do leite esterilizado, de maneira geral, está abaixo do pasteurizado. Este foi um dos principais motivos que provocou, a partir de 1994, um aumento de 409% no consumo do leite esterilizado, sendo que, 79% desse aumento aconteceu de 1997 para 1998.

A produção brasileira, focalizada por Bortoleto (1998), após apresentar uma lenta evolução, de 2,5% ao ano, em média, durante quinze anos, cresceu 7% ao ano, no período de 1994 a 1997, passando de 15,7 bilhões de litros, em 1994, para 20 bilhões em 1997. Desde o Plano Real, ocorreram as maiores importações de produtos lácteos da história. De 1980 a 1993, o nível médio anual de importações foi de 690 milhões (em equivalente litros), sendo que no ano do Plano Cruzado, 1986, foi alcançado o recorde de 2,3 bilhões (em equivalente litros). De 1994 a 1997, o volume médio foi equivalente a 2,3 bilhões de litros, sendo que o recorde histórico foi de 3,0 bilhões (em equivalente litros) em 1995.

De acordo com Fonte et. al. (1998), os principais exportadores de lácteos para o Brasil, em 1996, foram a União Européia, com 32% e os países do Mercosul, com 54%, principalmente a Argentina e o Uruguai.

De janeiro a julho de 1998, do total de 187 mil toneladas, aproximadamente 1,0 bilhão em equivalente litros, 74,8% vieram do Mercosul, 12% da União Européia e 13,2 % de outros países, principalmente da Oceania (Bortoleto, 1998).

Existe consenso, no setor, de que a produção leiteira especializada vem enfrentando três principais dificuldades. A primeira refere-se à concorrência interna da matéria-prima oriunda do produtor “safista”, que vende o excedente na safra, além daquela originada à margem do mercado formal. A segunda diz respeito a concorrência externa do leite e derivados provenientes de países que subsidiam a produção e a exportação na origem. A terceira é em relação aos indícios de triangulação feita pela Argentina, que estaria exportando para o Brasil leite em pó produzido na União Européia, utilizando-se da diferença da Tarifa Externa Comum (TEC) entre os dois países, já que produtos de terceiros países, para entrar pelo Brasil, pagam um imposto de importação de 33%. Para entrar na Argentina, pagam 16%. Como entre os países do Mercosul há isenção, existem denúncias de que algumas empresas argentinas importam de outros países para exportar posteriormente para o Brasil (Bortoleto, 1998).

Estima-se que, da produção total de leite cerca de 60% , passam pelo controle dos serviços oficiais de inspeção. Por ordem de destinação, a maior parte deste leite é comercializada na forma fluída (pasteurizado, ultra-pasteurizado e esterilizado). Em segundo, é transformada em queijos; em terceiro é a transformação em leite em pó, e o restante da produção é transformada em iogurtes, sobremesas lácteas, cremes, doces, etc. Os outros 40% são consumidos no mercado informal, sem qualquer fiscalização higiênico-sanitária (Bortoleto et al. 1997). A produção de leite está concentrada nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Rio Grande do Sul (Fonte, 1998).

Considerando os principais aspectos abordados referente ao panorama do agronegócio do leite no Mercosul e seus reflexos no mercado nacional, a seguir será apresentado, de forma genérica, o comportamento dos principais agentes que integram a cadeia do leite em nível nacional:

#### **a) Segmento Produtor da Matéria Prima/ Unidades Produtoras**

Bortoleto e Chabaribery (1998) destacam que comparada aos outros segmentos da cadeia produtiva, a pecuária leiteira posiciona-se como a mais frágil. No caso do leite, é onde encontram-se os pontos mais sensíveis a serem atacados. Na análise da evolução da oferta brasileira da matéria-prima é necessário destacar a intensa heterogeneidade da estrutura produtiva em que convivem diversos sistemas de produção. Neles existem diferentes níveis tecnológicos; produtores que comercializam, basicamente, para a sua subsistência; produtores de gado de corte que vendem o leite como subproduto; e aqueles extremamente especializados.

Uma mudança perceptível, como indicam Bortoleto e Chabaribery (1998), é a expansão horizontal da produção de leite na direção de regiões mais distantes dos centros consumidores. A partir da criação de novas linhas de coleta cresceu a possibilidade da manutenção da entrega do leite não resfriado em pequenas fábricas de queijos clandestinas, que mantêm a existência de uma oferta informal que continua abastecendo o mercado consumidor com produtos lácteos sem padrão de qualidade.

A implantação do sistema de transporte de leite a granel pelos laticínios, agilizado desde 1997, reduz os custos de captação do produto no primeiro percurso, dispensa postos de resfriamento, aumenta a produtividade da atividade pela introdução da segunda ordenha do dia e possibilita uma melhor qualidade do leite na plataforma (Bortoleto e Chabaribery 1998). Este processo, dizem as autoras, causa a expulsão de um grande número de produtores, principalmente daqueles que não possuem capacidade de investimento e nem escala de produção. Esta tendência comprova-se em outros países, onde se verificou a especialização nas atividades leiteiras.

No entanto, Bortoleto e Chabaribery (1998) afirmam que o resfriamento do leite na propriedade e seu transporte até a usina, à granel, é o ponto de partida para que o sistema de pagamento pela qualidade tenha melhores resultados. A qualidade do leite se sustenta no tripé: a) sanidade, alimentação e manejo do rebanho; b) resfriamento imediato do leite após ordenha, e c) transporte em tanques isotérmicos até a usina. Para que os produtos lácteos brasileiros possam ser competitivos frente ao mercado internacional, há necessidade de definição e implantação de um padrão único de qualidade para o leite cru na plataforma da usina (Bortoleto e Chabaribery, 1998).

Farina (1998) comenta que as ações de associações, sindicatos e câmaras setoriais não têm propiciado ambiente de colaboração entre os atores da cadeia produtiva. As relações, em geral, são de conflito entre eles e, as preocupações concentram-se mais em garantir o poder de barganha.

#### **b) Segmento da Indústria de Laticínios**

Os alimentos industrializados, ao adquirir espaço crescente na dieta do consumidor, assumiram especificidades vinculadas à distribuição de renda e aos hábitos de consumo local. No Brasil, a modernização e a diversificação da indústria de alimentos nos anos 70 - com destaque para a de laticínios, entre outras - colocaram uma variedade de novos produtos à disposição do consumidor de média e alta renda.

Sem reduzir a importância do setor de bens de capital e insumos industrializados, é a indústria alimentar quem primeiro decodifica as exigências do consumidor e também onde se estabelecem os fluxos tecnológicos, tanto para a pecuária como para a própria indústria. Nesse segmento, desencadeia-se o processo de adoção de novas formas de produzir, por suas exigências de quantidade, de qualidade e de fluxo regular de matéria-prima.

Bortoleto e Chabaribery (1998) destacam que as indústrias de laticínios possuem visão mais ampla sobre as necessidades e demandas do consumidor, pela própria presença nos pontos de vendas ou via distribuidores. O principal tema de discussão entre as empresas do sistema

agroalimentar do leite diz respeito ao rápido processo de concentração industrial. Mais da metade dos grandes laticínios existentes em 1981 foi adquirida por outros grupos industriais ou fizeram alianças estratégicas.

Na relação da indústria com o segmento a jusante, além de medidas estritamente operacionais vinculadas à lógica de distribuição e já incorporadas como entrega padronizada, *just in time*, código de barras, entre outras, as empresas terão que oferecer maior suporte promocional e “revalorizar a parceria” entre ela e o ponto de venda. Nessa direção, uma tendência de administração que deverá provocar impacto na comercialização e que está surgindo nas grandes redes distribuidoras é a gerência por categoria de produtos (Economia, 1998).

Outra tendência, no segmento da indústria, diz respeito à relação indústria-produtor, via fortalecimento de uma política de pagamento ao produtor que contemple volume e qualidade ofertados (Bortoleto e Chabaribery, 1998).

### **c) Segmento Distribuidor/ Comercialização**

Fonte primária dos sistemas de alimentos, bebidas, fibras e biomassas para fins energéticos, a agricultura, constitui-se no componente básico do agronegócio. No entanto, o poder e a liderança que estavam no campo passaram a ser exercidos pela indústria e, ao longo das últimas décadas, foram sendo transferidos gradativamente, para o segmento da distribuição (Bortoleto e Chabaribery, 1998).

Na concepção das grandes corporações varejistas, os consumidores passaram a representar um ativo para a empresa, processo esse propiciado pela revolução da informática e da comunicação. Os impactos nas estruturas de distribuição foram causados pela tecnologia de informação, em particular, na agilização da obtenção, troca e análise de dados, além da redução de custos (Wedekin e Neves, 1995).

Para Bortoleto e Chabaribery (1998), o principal fator do poder exercido pelo setor de distribuição sobre a indústria de processamento e a agropecuária está na adoção dos códigos de

barra, colocados nas embalagens das mercadorias, cuja leitura fornece o acesso a uma massa de informações privilegiadas antes dos demais segmentos do agronegócio.

Wedekin e Neves (1995) especificam que o processamento e a análise adequada desses dados permitem aos varejistas mapear o comportamento presente e criar cenários prospectivos sobre a demanda final; coordenar os fluxos de mercadorias; realizar um gerenciamento integrado dos estoques entre atacado/varejo e indústrias, otimizando o transporte; além de propiciar outros benefícios para o segmento, tais como: automatização de estoques, compras, contabilidade, crédito, etc.

No segmento distribuidor de leite e derivados, deve-se ressaltar a crescente participação dos hiper e supermercados, proporcionando maior poder de barganha na negociação de preços e dos produtos junto aos laticínios. Com o crescimento do mercado do leite ultra-pasteurizado ou longa vida (UHT), em detrimento do pasteurizado, é que se deu o maior impacto da integração dessas empresas à lógica da distribuição moderna. Nessa sistemática, as padarias vêm perdendo terreno na distribuição de leite fluido e, por isso, buscam alternativas, oferecendo atendimento diferenciado e aumentando o leque de produtos disponíveis à clientela da região onde se localizam (Bortoleto e Chabaribery, 1998).

#### **d) Segmento Consumidor**

No mercado globalizado, onde intensifica-se a concorrência, é o consumidor que passa à direção do processo na determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produtos em uma cadeia de produção (Bortoleto e Chabaribery, 1998). Assim, o consumidor brasileiro tem, cada vez mais, à sua disposição, derivados lácteos oriundos de diversos países e regiões, fazendo com que, pelo menos, uma parcela da população passe a ser mais exigente.

No mercado nacional atual, enquanto uma faixa de consumidores busca qualidade nos produtos, uma outra, bem maior em termos quantitativos, está mais preocupada com preços do

que com marcas e qualidade, em decorrência da imensa disparidade de renda do País (Bortoleto e Chabaribery, 1998).

Embora o consumo *per capita* aparente médio brasileiro de 100 litros por habitante/ano, verificado no período de 1980 a 1994, tenha saltado para cerca de 136 litros/habitante/ano em 1997 (tabela 2.2), está longe de alcançar o valor médio de 215 litros/habitante/ ano preconizado pela Food and Agriculture Organization (FAO) e outros órgão de nutrição (FAO,1998).

Considerando, e aliando-se a estes dados ao enorme contingente populacional de 160 milhões de habitantes, entende-se por que empresas internacionais do agronegócio do leite têm investido no mercado brasileiro (Bortoleto et al. 1998).

No segmento consumidor, percebe-se duas tendências: crescimento de consumo de leite e derivados (pelas projeções da FAO, somente China, Brasil, Peru e alguns países africanos apresentam tendências de aumento de consumo per capita de produtos lácteos em todo o mundo) e, maior participação de produtos mais nobres e de maior conveniência na mesa do consumidor, como iogurtes e leite longa vida (UHT) (Bortoleto e Chabaribery 1998).

Atualmente, “o consumidor brasileiro, ao entrar num supermercado, pode adquirir produtos lácteos de diversos países e regiões, e fazer sua escolha, comparando preços, qualidade, marcas e conveniência. A distribuição das margens de comercialização, ao longo da cadeia produtiva, antes estabelecida pelo Governo, passa, agora, pela negociação entre os diferentes segmentos, onde o consumidor é quem assume a direção do processo de determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produto” (Bortoleto et al., 1997.p. 17).

Após caracterizar o comportamento dos agentes indutores da cadeia do leite brasileira, busca-se contemplar os mesmos elementos, porém, em nível de Rio Grande do Sul. Neste sentido, ter-se-á maiores subsídios para a análise e posterior desenho da cadeia de produção agroindustrial do leite na Região do CONDEPRO.

Tabela 2.2 - Produção, importação e consumo de leite do Brasil, 1980 a 1997

Ano	Produção (milhões de l) (a)	Varição (%)	Importação equivalente a milhões de l (b)	(b)/(a)x100 (%)	Consumo aparente (equivalente a litros/hab)	Varição
1980	11162	-	774	6,9	100,7	-
1981	11324	1,5	56,1	0,5	93,9	-6,7
1982	11461	1,2	79,3	0,7	93,2	-0,8
1983	11463	0	192,8	1,7	92,1	-1,1
1984	11933	4,1	206,9	1,7	93,9	2
1985	12078	1,2	331	2,7	94	0,1
1986	12492	3,4	2319	18,6	110	17
1987	12996	4	813	6,3	100,6	-8,5
1988	13522	4,1	214	1,6	98,2	-2,3
1989	14095	4,2	1357	9,6	108,6	10,5
1990	14484	2,8	906	6,3	106,3	-2,1
1991	15079	4,1	1313	8,7	111,5	4,8
1992	15784	4,7	276	1,7	107,5	-3,5
1993	15604	-1,1	816	5,2	108,5	0,9
1994	15784	1,2	1378	8,7	108	-0,5
1995	17474	10,7	3025	17,3	111,1	2,9
1996	17710	1,4	2370	13,4	125,1	12,6
1997	20000	12,9	1800	9	135,9	8,6

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério de Agricultura e Abastecimento (MAA) e Ministério da Fazenda (MF). Dados oficiais da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); estimativa da Secretaria de Política Agrícola, do Ministério de Agricultura e Abastecimento (SPA/MAA), para 1996.

## 2.5 Agronegócio do Leite em Nível de Rio Grande do Sul

O comportamento da cadeia láctea no Rio Grande do Sul que a seguir será descrito, acompanha as características já apresentadas no complexo lácteo nacional, destacando-se entretanto, algumas particularidades. Para que se possa ter uma compreensão das interfaces entre os elos que compõem a cadeia do leite no Rio Grande do Sul, faz-se necessário conhecer como estrutura-se o fluxo dos diversos segmentos que a compõe.

O fluxograma apresentado (p. 35) considera os fornecedores de insumos para as unidades produtoras, que na presente pesquisa não estão sendo abordados, em função de ter-se optado pelos macro-segmentos de Batalha (1997), que considera a importância dos mesmos, mas que no entanto, não os incluiu em sua classificação.

Em 1995, o PIB do Rio Grande do Sul foi de R\$ 45,5 bilhões, com o setor agropecuário contribuindo com um montante de bens e serviços no valor de R\$ 4,8 bilhões, conferindo uma participação de 10,56% na economia do Rio Grande do Sul (Grando, 1996). O setor de serviços participou com 54,3% desse total e a indústria com 35,1%.

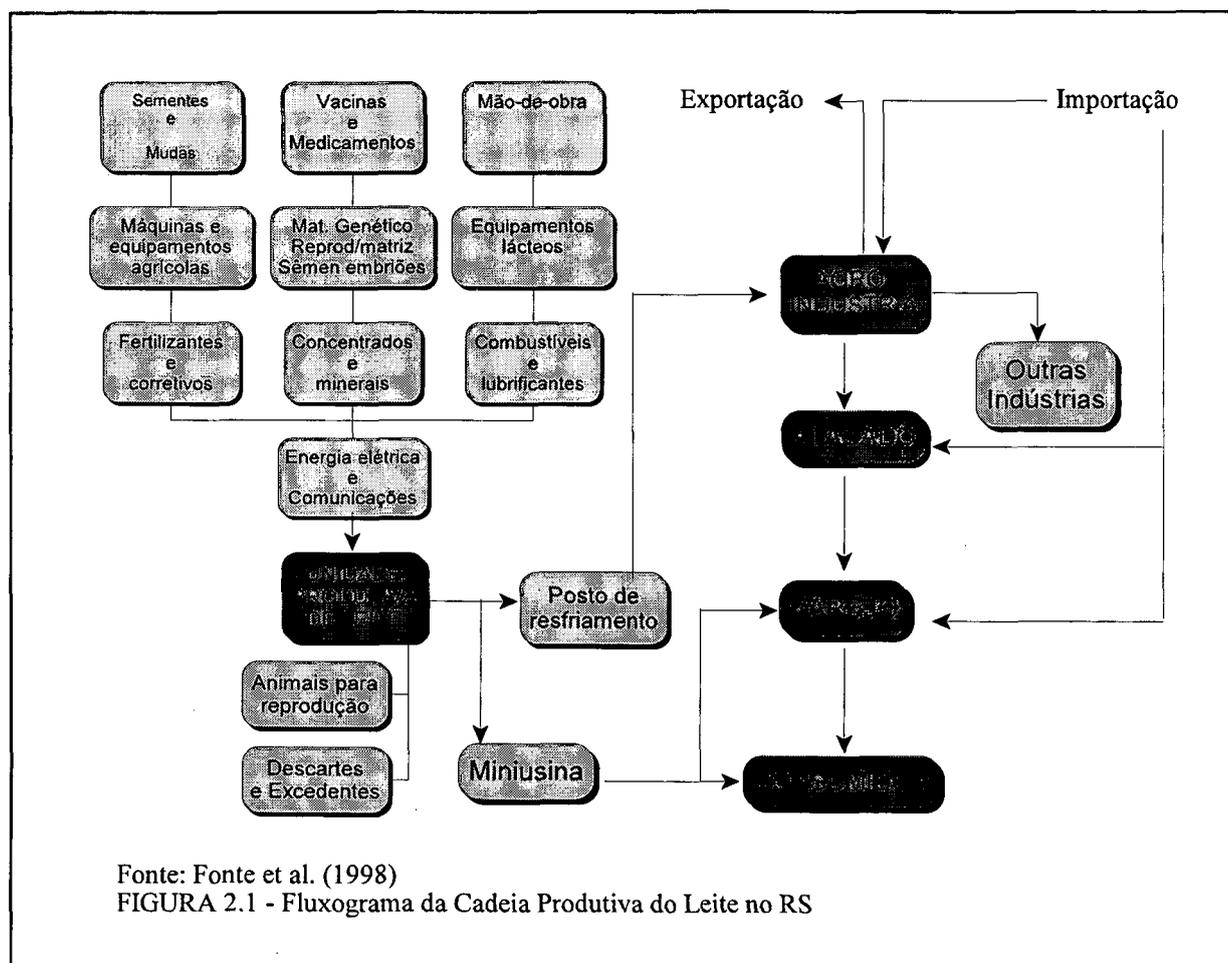
A evolução do Valor Bruto da Produção (VBP) da agropecuária gaúcha, entre 1980 e 1995, apresentada na tabela 2.3, aponta a importância do agronegócio do leite no Rio Grande do Sul (Fonte et. al., 1998). Esse agronegócio ocupa o primeiro lugar em importância, sendo superior às demais atividades da produção.

A importância sócio-econômica da produção leiteira, no RS, pode ser constatada pelo número de pessoas que se encontram envolvidas, de alguma forma, na cadeia produtiva, desde a produção até a comercialização e o transporte. Somando-se a estas, as famílias rurais e os fornecedores de insumos, chega-se a um contingente de aproximadamente 733 mil pessoas, 9% da população gaúcha (Fernandez et al., 1995). O leite e seus derivados participam com uma fração substancial do faturamento do sistema cooperativista, sendo que, mais de 70% da produção comercializada, sob inspeção federal, foi destinada às cooperativas (Pellini, 1995). Segundo Benetti (1997), enquanto toda a indústria emprega 550 mil pessoas, o setor rural gaúcho é responsável por mais de 1,6 milhão de pessoas.

Tabela 2.3 - Participação percentual dos produtos no valor bruto da produção agropecuária do RS, nos anos de 1980, 1985, 1990 e 1995

AGROPECUÁRIA	1980	1985	1990	1995
A - Lavoura (grãos)	48,5	52,6	42,9	38,8
B - Lavoura (demais)	7	7,5	10,2	12,3
C - Fruticultura	2	2,2	3,7	7,8
D - Outras	6,9	7,5	6,8	7,1
E - Total da Lavoura (A+B+C+D)	64,4	69,8	63,6	65,9
F - Produção Animal	31,32	23,44	28,99	27
Bovinos	11,3	8,5	8,2	5,7
Aves	4,7	3,9	7,6	6,6
Suínos	7,7	5,4	5,3	6,1
Ovinos	1,2	0,6	0,3	0,4
Leite	6,4	5,1	7,6	8,3
G - Outros	3,1	2,8	3,5	3,2
H - Total da Prod. Animal (F+G)	34,4	26,3	32,5	30,2
I - Soma do VBP (E+H)	98,8	96,1	96,1	96,1
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: Grando (1996).



### **a) Setor de Produção/ Unidades Produtora**

A produção de leite no Rio Grande do Sul é desenvolvida em pequenas propriedades, sendo uma atividade que têm por objetivo complementar as demais atividades da propriedade rural. A produção é considerada baixa, conforme apresentado no tabela 2.4.

O censo agropecuário 1995/1996 (IBGE, 1998), demonstra que o Rio Grande do Sul possui um rebanho de 996,7 mil, distribuído em 285 mil propriedades rurais. A produção de leite deste rebanho está em torno de 1,88 bilhão de litros, a produtividade média é de 6,2 litros/vaca/dia ou aproximadamente 1.890 litros/vaca/ano (tabela 2.4). Estes dados, comparados com os do censo de 1985, mostram que ocorreram melhorias nos índices de produtividade da pecuária de leite, uma vez que, naquele ano, o rebanho de vacas, em lactação, era 22,1% maior do que em 1995/1996 e a produtividade era de 1.539 litros/vaca/ano.

A ordenha manual é praticada em 65,6% das propriedades, as quais produzem 42,6% do leite comercializado, com uma produtividade média em torno de 5,0 litros/vaca/dia. Por outro lado, as propriedades que utilizam ordenha mecânica representam 57,4% do leite comercializado, com uma produtividade média de 8,6 litros/vaca/dia (Fonte et al., 1998).

É necessário destacar, também, a relação do número de vacas ordenhadas, por propriedade, com o volume de leite comercializado. As propriedades com até 10 vacas representam 71,8% do leite comercializado, com produtividade média de 5,5 litros/vaca/dia. Aquelas com mais de 10 vacas ordenhadas respondem por 28,2% do volume de leite comercializado, com produtividade média de 8,2 litros/vaca/dia. Estes produtores com maior produtividade apresentam um nível maior de tecnologia, de genética e de alimentação de seus rebanhos. Este estrato de produtores possui estrutura de produção superior à média nacional, embora ainda muito abaixo dos padrões de outros países que participam do mercado internacional de lácteos (Fonte et al., 1998).

Outro fator estrutural da atividade, segundo os autores, é que quase 80% do leite vendido provém de unidades com área inferior a 20ha. Este dado indica que a produção de leite ainda é uma atividade secundária, na propriedade, pulverizada e desenvolvida, de forma tradicional, com mão-de-obra familiar como parte do processo de subsistência dessas famílias.

Tabela 2.4 Produção, produtividade e comercialização de leite segundo tipo de ordenha, número de vacas, área de pastagem e área total, 1995-1996

	Vacas Ordenhadas	Volume 1000 litros	Venda 1000 litros	Produtividade Litro/vaca/dia
Ordenha mecânica	342640	89604	768171	8,6
Ordenha manual	654063	989596	569432	5
Vacas ordenhadas				
Até 2	215749	314414	76688	4,8
3 a 10	614914	1155938	884389	6,2
11 a 20	107772	271672	244276	8,3
Mais de 20	58268	143617	132250	8,1
Área pastagem ha				
Menos de 2	230369	429742	287094	6,1
3 a 5	276581	557488	411058	6,6
5 a 10	154024	316458	242194	6,7
10 a 100	220984	406795	297373	6
Mais de 100	77364	108088	62029	4,6
Área total ha				
Menos de 5	66327	105930	63125	5,2
5 a 10	124818	216816	137937	5,7
10 a 20	281362	536743	378248	6,3
20 a 50	310819	633991	478644	6,7
50 a 100	94299	192944	149264	6,7
Mais de 100	118691	198666	129991	5,5
<b>TOTAL</b>	<b>996703</b>	<b>1885640</b>	<b>1337603</b>	<b>6,2</b>

Fonte: Censo Agropecuário 1995/1996, IBGE (1998).

Com relação às áreas de pastagem utilizadas na produção de leite, há predomínio daquelas com até 5ha de pastagem. Estas representam, aproximadamente, 52% do leite vendido, enquanto que, as áreas entre 5 e 10ha representam 18,1% do leite comercializado (Fonte et al., 1998).

O IBGE (1998), no censo agropecuário 1995/1996 indicou a existência de um rebanho com finalidade especificamente leiteira, respondendo por 83,2% da produção total de leite, superior ao levantamento de 1985, que era de 73,1%.

No Rio Grande do Sul, mais de 49% dos produtores produzem até 30 litros/leite/dia e são responsáveis por apenas 15,8% do volume total de leite comercializado (tabela 2.5). Já os produtores com produção entre 30 e 50 litros/leite/dia representam 20% da produção total e apenas 15,2% do total de leite comercializado.

Tabela 2.5 Estratificação dos produtores de leite do RS – 1997

Extrato de Produção (l/dia)	Produtores		Produção	
	Número	Porcentagem	Volume (1000 l)	Porcentagem
36534	9667	11,4	18247	1,5
36849	17835	21,1	76048	6,2
21-30	14107	16,7	99070	8,1
31-40	9838	11,6	96499	7,9
41-50	7101	8,4	89641	7,3
51-60	5321	6,3	81926	6,7
61-70	4067	4,8	74088	6,1
71-80	3034	3,6	64537	5,3
81-90	2194	2,6	52903	4,3
91-100	1923	2,3	51556	4,2
101-150	5388	6,4	18283	14,9
151-200	1974	2,3	95397	7,8
201-250	864	1	56454	4,6
251-300	355	0,4	29758	2,4
301-500	763	0,9	74333	6,1
501-650	127	0,2	20083	1,6
Acima de 650	169	0,2	61353	5
<b>TOTAL</b>	<b>84727</b>	<b>100</b>	<b>1224603</b>	<b>100</b>

Fonte: Elegê Alimentos S. A . apud Fonte (1998).

A relação entre o número de produtores e a escala de produção modificou-se, consideravelmente, nos últimos 10 anos, ou seja, aumentou o número de produtores com maior volume de leite. Nesse período, o percentual de produtores de leite com produção acima de 100 litros/dia, responsáveis por 42,4% do leite vendido para a indústria, passou de 2% para 11,4% do total (Fonte et. al., 1998).

O Rio Grande do Sul produziu, em 1997, um total de 1,23 bilhão de litros de leite, sob inspeção federal. A produção inspecionada representa, aproximadamente, 50 a 55% da produção total estimada. A produção leiteira no estado tem crescido, em média, 12% ao ano, sendo muito

significativo o aumento, a partir de 1995, quando observou-se um crescimento de mais de 20% em relação ao ano anterior (Fonte et al., 1998).

Em relação à distribuição geográfica da produção do leite no Estado, no decorrer dos anos, vêm acontecendo modificações em sua estrutura. Conforme Fonte et. al. (1998, p. 41) “enquanto em décadas anteriores a produção estava concentrada nas regiões mais próximas de Porto Alegre, atualmente observa-se um grande aumento de outras microrregiões”.

Conforme a tabela 2.6 nos últimos dez anos houve expansão das bacias leiteiras, das indústrias e das cooperativas que foram incorporando novas regiões (Fonte et al., 1998). Percebe-se nos dados dessa tabela a queda na produção de microrregiões tradicionais, tais como, Caxias do Sul, Grande Porto Alegre, Gramado-Canela, São Jerônimo e Jaguarão. Em contra partida, observa-se o deslocamento da produção leiteira para as regiões do Planalto Médio e Alto Uruguai.

Tabela 2.6 Participação das microrregiões na produção total de leite no RS em 1995

Microrregião	Produção de leite em mil	Produtividade litro/vaca/dia	% individual
Lajeado – Estrela	125484	5,9	7,3
Santa Rosa	101.346	5,9	5,9
Vacaria	98.659	3,3	5,8
Passo Fundo	92.498	5,8	5,4
Três Passos	89.542	5,2	5,2
Frederico Westphalen	88.120	4,5	5,2
Cruz Alta	84.774	6,4	5,0
Erechim	83.762	4,6	4,9
Ijuí	80.735	6,7	4,7
Guaporé	60.944	5,2	3,6
Caxias do Sul	59.491	4,5	3,5
Santo Ângelo	58.310	3,9	3,4
Pelotas	58.073	4,9	3,4
Cerro Largo	55.036	5,0	3,2
Montenegro	54.584	4,9	3,2
Santa Cruz do Sul	44.870	3,5	2,6
Campanha Meridional	42.783	2,9	2,5
Serras do Sudeste	37.647	2,7	2,2
Porto Alegre	35.943	4,4	2,1
Sananduva	35.448	4,7	2,1
Santa Maria	34.837	3,1	2,0
Carazinho	33.581	4,7	2,0
Osório	33.388	4,4	2,0
Não Me Toque	32.497	7,2	1,9
Campanha Ocidental	31.645	3,0	1,9
Gramado- Canela	26.228	3,9	1,5
Campanha Central	22.139	3,2	1,3
Santiago	19.510	2,8	1,1
Restinga Seca	19.316	3,4	1,1
Soledade	15.898	4,7	0,9
Cachoeira do Sul	15.865	3,1	0,9
Camaquã	11.487	4,3	0,7
São Jerônimo	10.284	3,5	0,6
Litoral Laguna	9.671	4,4	0,6
Jaguarão	6.281	2,9	0,4
Produção total	1.710.677	-	100

Fonte: Censo Agropecuário 1995/1996, IBGE (1998).

O movimento de migração da pecuária de leite ocorreu de forma e por motivos distintos, em cada região. Para Fonte et al. (1998), de maneira geral, este deslocamento da produção se originou da necessidade de maior escala de produção, do aumento no consumo de leite nas regiões mais distantes da Capital e da possibilidade da realização do transporte do produto industrializado, principalmente, o leite longa vida, para maiores distâncias. Outro aspecto importante, neste processo, foi a viabilização da coleta do leite de regiões mais distantes, a melhoria da estrutura viária e a possibilidade de coleta à granel.

Em relação aos aspectos econômicos da produção, pode-se dizer que o preço ao produtor, de 1990 a 1996, permaneceu relativamente estável, enquanto o pago pelo consumidor apresentou nítida tendência de alta, conforme tabela 2.7.

Verificou-se, também, que os preços no varejo aumentaram, sensivelmente, após o fim do tabelamento que ocorreu em 1992 e, principalmente, por ocasião da implementação do Plano Real, em 1994. Esses acréscimos, ganhos nos preços não foram repassados para o produtor de leite, tendo sido absorvidos pelos elos subseqüentes da cadeia. Isto pode ser constatado, observando-se a rentabilidade do produtor que se manteve sempre negativa e, relativamente estável (Castro et al. 1998).

Tabela 2.7 Aspectos econômicos da produção de leite no Rio Grande do Sul, período de 1990 – 96 (valores em US\$)

Ano	Preço Recebido pelo Produtor	Custo de produção	Rentabilidade do Produtor	Preço Pago pelos Consumidores	
1990		199	257	-58	297
1991		203	221	-19	372
1992		205	248	-43	406
1993		226	226	0	417
1994		211	249	-38	580
1995		0,227	260	-34	597
1996		198	262	-63	583

Fonte: FETAG apud Fonte et al. (1998).

Existe uma carência muito grande de dados de custo de produção e desempenho financeiro da atividade de pecuária leiteira no Rio Grande do Sul. Os estudos disponíveis, conforme apresenta o tabela 2.8, não informam o custo de produção de leite, fornecendo somente a participação percentual de cada componente no custo total.

Tabela 2.8 Participação percentual dos componentes do custo de produção do leite em três diferentes sistemas de produção no RS – 1993

Componentes do Custo de Produção	Sistema A	Sistema B	Sistema C
<b>1. Custos Variáveis</b>	<b>37,74</b>	<b>51,64</b>	<b>54,67</b>
1.1 Alimentação	19,74	26,11	29,07
Pastagens	1,54	6,52	7,48
Milho	1,75	3,31	2,78
Alfafa	0,01	1,09	0,55
Ração	15,94	14,49	16,91
Sal	0,14	0,12	0,08
Sal mineralizado	0,36	0,58	1,27
1.2 Medicamentos e vacinas	2,6	2,3	2,23
1.3 Inseminação	0,85	1,36	0,86
1.4 Combustível e lubrificante	---	5,03	4,64
1.5 Manutenção, consertos e reparos	3,99	6,02	6,73
1.6 Energia elétrica	0,73	0,67	0,56
1.7 FUNRURAL	1,14	1,18	1,23
1.8 Taxa de serviço e retenção	1,37	1,41	1,47
1.9 Frete	7,32	7,56	7,88
<b>2. Custos Fixos</b>	<b>16,24</b>	<b>23,81</b>	<b>32,94</b>
2.1 Depreciação	8,26	12,32	11,01
2.2 Juros financiamento	7,42	10,86	21,47
2.3 ITR	0,56	0,63	0,46
<b>Custo Total</b>	<b>53,98</b>	<b>75,45</b>	<b>87,61</b>
<b>Trabalho Familiar</b>	<b>46,02</b>	<b>24,55</b>	<b>12,39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Laticínios CCGL/Divisão Técnica apud Fonte et al. (1998).

Na grande maioria das propriedades não existem controles efetivos do processo de produção. Há quase inexistência de controle leiteiro e cálculo de custos de produção. A ausência destas informações inviabiliza o gerenciamento adequado da atividade. Basicamente são feitas anotações de reprodução (na maioria das vezes pelo inseminador) sem fins de gerenciamento (Fonte et al., 1998).

Nos comentários de Fonte et al (1998) encontra-se uma descrição apropriada sobre a economia familiar, quando dizem que a mão-de-obra, tanto familiar quanto contratada, é considerada de baixa qualificação. Em geral existem poucos cursos/palestras que, por sua vez, são freqüentados por pequeno número de produtores. Embora a mulher seja a responsável pela ordenha e outras tarefas relacionadas ao manejo do rebanho leiteiro, normalmente quem participa

destes cursos são os homens, situação que pode estar dificultando a implementação de novas tecnologias no setor de produção.

Os sistemas de produção de leite, existentes no Rio Grande do Sul, segundo Fonte et. al.(1998), são caracterizados, principalmente, pelo o grau de tecnologia empregada, conforme quadro 2.1.

Quadro 2.1 Sistema de produção no Rio Grande do Sul

Parâmetro	Sistema 1 - Baixa Tecnologia	Sistema 2 - Média Tecnologia	Sistema 3 - Média-Alta Tecnologia
Característica principal	Subsistência	Exploração Secundária (50% da renda familiar)	Produtores especializados (principal fonte de renda)
Mão-de-obra	Familiar	Familiar	Familiar mais contratada
Ordenha	Manual	Mecânica	Mecânica
Higiene	Precária	Razoável	Adequada
Instalações	Rústicas	Sala de ordenha, cochos para alimentação a campo	Modernas
Mecanização	Baixa	Média	Intensa
Resfriamento	Precário	Resfriamento de imersão	Resfriadores de expansão
Nível de Utilização de insumos	Baixo	Média	Alto
Padrão Zootécnico	Animais Mestiços	Raças Leiteiras	PC ou PO
Coberturas	Touro/Inseminação Artificial	Inseminação Artificial	Inseminação com touros provados
% partos/ano	60	75	85
Idade do 1º parto (meses)	40		27
Produção por litro vaca/dia	10		18
Alimentação	- Campo nativo - Pequena área de pastagem cultivada - Capim-elefante, cana-de-açúcar Batata-doce, abóbora		- Pastagens perenes e anuais - Consorciações de gramíneas e leguminosas - Pré-secado de gramíneas - Silagem de milho sorgo - Suplementação regular de concentrados - Balanceamento das dietas

Fonte: Dürr (1999)

## b) Setores da Indústria de Laticínios

Atualmente a estrutura das indústrias de laticínios que estão sob inspeção federal é composta por 73 postos de resfriamento, 26 usinas de beneficiamento e 12 fábricas. Há ainda um total de 40 laticínios de menor porte que estão sob inspeção estadual (Fonte et al., 1998).

O sistema de recebimento do leite, no Rio Grande do Sul, é realizado pelas cooperativas e empresas privadas, sendo o processamento bastante concentrado. Atualmente, as duas maiores empresas, Elegê e a Parmalat, conforme tabela 2.9, recebem cerca de 76,4% da produção total do leite SIF do Estado, entregue para processamento. O restante é pulverizado entre as demais empresas de médio e pequeno porte (Castro et al., 1998). Os laticínios de porte intermediário, como Corlac, Cosulati, Santa Clara e Cosuel, representam aproximadamente 17,4% do total. As pequenas unidades, Ivoti, Coapel, Camal, Caxiense, e outras processam os 6,2% restantes (Fonte et al., 1998).

Tabela 2.9 RS participação dos laticínios na recepção de leite em 1997

Laticínios	Quantidade	%
Elegê Alimentos	623922,3	51
Parmalat	311165,2	25,4
Corlac	79964,9	6,5
Cosulati	50697,5	4,1
Santa Clara	43717,4	3,6
Cosuel	38451,7	3,1
Ivoti	20940,3	1,7
Coapel	19838,2	1,6
Camal	19225,9	1,6
Ind. Chapecó	7837,3	0,6
Coop. Agric. Caxiense	6735,2	0,5
Outros	2107,2	0,2
<b>Total</b>	<b>1224603,1</b>	<b>100</b>

Fonte: AGL apud Fonte (1998).

Embora a indústria como um todo tenha constante preocupação com a melhoria da eficiência da produção primária, são as cooperativas que fornecem ao produtor as melhores alternativas de assistência técnica, já que os laticínios privados possuem menor estrutura para tal (Castro et al., 1998). Os laticínios cada vez mais vêm incentivando o aumento da escala,

estabilidade da produção, produtividade e da qualidade da matéria-prima. Como forma de atingir esses objetivos são adotados procedimentos de incentivo que, na maioria se traduzem em bonificações no preço pago ao produtor.

Algumas empresas usam parte de suas instalações para prestar serviços de processamento do leite para outras que têm capacidade instalada insuficiente para atender suas demandas ou que não têm instalações para o produto específico (Castro et al., 1998). A comercialização da produção é feita pelas próprias empresas e através de representantes e/ou distribuidores intermediários credenciados. Esporadicamente, os laticínios atendem as grandes cadeias varejistas, enquanto os representantes/distribuidores intermediários colocam o produto em mercados periféricos.

Os grandes laticínios, além das propagandas veiculadas em emissoras de TV e rádios, se utilizam de *stands* de degustação localizados preferencialmente nas grande redes de distribuição, para lançamentos de novos produtos e aumento de consumo. Esses laticínios atingem, além do mercado gaúcho, os mercado da região sul e norte do Brasil, responsáveis pela absorção de boa parte da produção. Os de médio porte têm abrangência estadual, mas, em alguns casos, determinados produtos têm atuação regional, em geral, nas cidades próximas da empresa (Castro et al., 1998).

Há uma grande diversidade de produtos fabricados pelos laticínios gaúchos. Os maiores laticínios possuem um mix mais diversificado, produzindo além dos tradicionais produtos que demandam maiores investimentos como é o caso do leite longa vida. Já as pequenas e parte das médias indústrias estão voltadas para os produtos mais tradicionais, como queijos e o leite pasteurizado.

Em 1997, quase 55% do total do leite recebido pelas indústrias sob inspeção federal foi destinada ao consumo na forma fluída, principalmente, como leite pasteurizado tipo “C” e esterilizado UHT, com uma participação, respectivamente, de 20,6% e 33,2%. Observa-se,

igualmente, um aumento na produção de queijos passando de 15,8% para 22,5 % de um ano para outro (Fonte et al., 1998).

Em função das pressões do mercado, muitas empresas têm mudado seu mix no intuito de se adequar às novas demandas. Estas mudanças estão ocorrendo em função das ameaças, oportunidades e potencialidades identificadas pelas empresas. De modo geral, há uma diminuição da produção do leite pasteurizado tipo “C” e um aumento da produção do leite esterilizado.

Fonte et al. (1998) comprovam que a industrialização do leite tipo “C” vem diminuindo continuamente desde 1990, sendo que de 1996 para 1997, a redução foi de aproximadamente 48,2 milhões de litros de leite. Por outro lado, a produção de leite esterilizado passou de 151 milhões em 1994 para 406 milhões de litros em 1997. Em relação aos derivados, informam que houve um aumento de produção entre 1990 e 1997. O leite em pó e o iogurte, que tiveram taxas de crescimento menores até o Plano Real, após 1994 apresentaram aumento de produção. O leite tipo “B”, que vinha tendo um crescimento de produção, alcançou o pico em 1995 e em seguida começou a apresentar queda na produção.

No caso do leite esterilizado (embalagem cartonada), o consumidor tem valorizado a maior durabilidade do produto, a facilidade de estocagem (permite conservação fora da refrigeração) e o manuseio. Outras alternativas também têm sido buscadas como a produção do leite meia-vida (embalagem *tetra square*) e até mesmo de produtos não pertencentes à cadeia láctea que diminuem a capacidade ociosa dos equipamentos, como é o caso dos sucos e chás (Fonte et al., 1998).

A embalagem é considerada de grande importância para o negócio. A tecnologia empregada para embalar o leite ‘longa vida’ (embalagem cartonada), pode ser considerada um monopólio, uma vez que a empresa Tetra Pak domina o fornecimento tanto das máquinas quanto da embalagem. O custo desta embalagem chega aproximadamente R\$ 0,15, o que é considerado

muito elevado se comparado ao custo do leite ou mesmo ao preço final do produto, conforme Fonte et al. (1998).

Segundo informação de Fonte et al. (1998) 49,2% dos produtores de leite entregam até 30 litros de leite por dia e 39,6% entregam até 100 litros/dia (tabela 2.5). Apesar de caracterizar-se uma grande pulverização de produtores fornecedores houve, uma grande evolução na escala de produção nos últimos 4 anos.

A produção chega à indústria através de um sistema de coleta quase sempre feita por transportadores autônomos (terceirizados). O sistema de coleta do leite no Estado é feito à granel para 76% do total do leite recolhido e o restante ainda é feito pelo sistema tradicional de tarros (Castro et al., 1998).

O Rio Grande do Sul foi um dos pioneiros na implementação deste tipo de coleta no Brasil, uma iniciativa tomada pela CCGL em 1995. Atualmente, a empresa que adquiriu a estrutura industrial da CCGL, usa o sistema à granel para 100% do leite coletado (Fonte et al., 1998). Os autores destacam que a distância média percorrida pelo leite entre o produtor e a plataforma de recebimento (primeiro percurso) gira em torno de 55km, chegando em alguns casos até a 160km. Em virtude disto, várias indústrias têm procurado diminuir custos em algumas rotas através da coleta de 2 em 2 dias.

Os principais problemas do setor de produção leiteira que têm afetado a indústria, diante dos estudos de Fonte et al. (1998) são: baixa escala de produção, grande sazonalidade, baixa qualidade da matéria-prima e falta de infra-estrutura de refrigeradores e higiene na ordenha.

Apesar dos problemas existentes na produção de leite, as indústrias não têm se utilizado de matéria-prima importada, embora algumas já tenham feito. Devido a forte influência do cooperativismo no estado, privilegia-se a produção local, mesmo em alguns casos em que a importação possa ser considerada uma alternativa viável (Fonte et al., 1998).

Geralmente a formação do preço pago ao produtor segue critérios de quantidade e qualidade. A Elegê, que capta 51% do leite no estado, tem um sistema de bonificação através do qual são pontuados diversos aspectos relacionados à escala de produção, alimentação, instalações, melhoramento genético, sanidade do rebanho, controle leiteiro e qualidade do leite (através de testes de verificação da gordura, acidez dornic, densidade, extrato seco total, lactofiltração, redutase, alizarol e inibidores). As outras indústrias utilizam alguns destes critérios e atribuem pesos diferenciados aos mesmos (Fonte et al. (1998).

Em função destes aspectos, o preço bruto pago ao produtor, sem descontar o frete e o imposto, tem variado de R\$0,17 a R\$0,28 (Fonte et al., 1998). Além dos aspectos anteriormente citados, a formação do preço é influenciada pela destinação do leite na indústria. No caso do leite “B”, por exemplo, o produtor recebe pagamento como leite “B” apenas de uma parte do leite entregue e a outra parte ele recebe como leite “C”, ou seja, o pagamento é feito de acordo com as vendas do leite “B” pela indústria. A parcela recebida como leite “C” poderá ser valorizada como leite-indústria, destinada à fabricação de derivados ou leite-consumo destinado ao consumo como leite fluído. Além disto, parte do volume total está ainda sujeito ao enquadramento de cota e extracota.

Não há atualmente uma estratégia oficial das indústrias para não recolher pequenas quantidades de leite, embora tenham estabelecido limites mínimos de escala para a participação em programas de incentivo, como por exemplo, 30 litros/dia pela Elegê Alimentos (Fonte et al., 1998). Apesar disto, há uma certa pressão das indústrias para que o produtor aumente a escala de produção, exigindo a entrega de no mínimo 50 litros diários, principalmente, para os produtores que estão entrando na atividade.

As mini usinas representam uma parcela pequena da produção total de leite produzido no Estado, no entanto, elas apresentam importância econômica considerável para os municípios onde estão os seus nichos de mercado. O atendimento de um mercado consumidor local, com menores custos de distribuição e às vezes com preços mais baixos para o consumidor, são a

provável explicação para a capacidade das mini usinas estarem resistindo à concorrência com os demais laticínios (Fonte et al., 1998).

Por outro lado, existem diversos aspectos difíceis para as mini usinas. O primeiro refere-se a colocação do leite no mercado consumidor, devido à ampla penetração e aceitação do leite longa vida, que compete em preço. A sazonalidade de produção também oferece prejuízo, pois o leite que não é colocado no mercado deve ser industrializado, o que exige investimentos adicionais em equipamentos, tecnologia e posterior logística de venda do produto em mercados igualmente competitivos.

O desafio da mini usina é buscar escala de produção para ter uma atuação mais eficiente, procurando, entre outros fatores, superar a falta de leite na entressafra (Fonte et al., 1998). Juntamente com as pequenas e médias indústrias, as mini usinas se encontram ameaçadas pela concorrência dos grande laticínios e pelas importações de lácteos.

### **c) Setor de Distribuição/ Comercialização**

Dependendo do tamanho da empresa e da natureza dos produtos, vários são os canais utilizados pelas empresas para colocar seus produtos no mercado. As formas de distribuição mais comuns são: vendas por representação, atacado, venda direta aos grandes supermercados, postos de distribuição e distribuidores terceirizados (Fonte et al., 1998).

Observa-se uma elevação nos custos de distribuição, já que a indústria vem sentindo a necessidade de aumentar as margens dos distribuidores terceirizados que estavam em situação difícil. Para Fonte et al. (1998) este aumento de custo se deve, em grande parte, às exigências do varejo em receber o produto com maior frequência e em menores quantidades. No caso das redes de supermercados, ainda há a exigência de que as entregas sejam realizadas diretamente nas diversas lojas.

Cabe salientar (Fonte et al., 1998) que as indústrias sofrem uma forte e crescente pressão por parte dos supermercados em relação a preço de pagamento. Para lançamento de novos

produtos é comum os supermercados exigirem determinada quantidade de produtos com preços convidativos ou até mesmo gratuitamente. Alguns supermercados se utilizam, também, da estratégia de cobrança de um percentual de até 5% em alguns casos, sobre os produtos comprados das indústrias para financiarem a sua propaganda.

As indústrias sentem-se pressionadas pelas grandes redes distribuidoras pela rigorosa seleção de fornecedores. As exigências mais comuns são em relação ao sistema logístico da indústria, horário de entrega, organização do produto nas gôndolas e reposição dos produtos (Fonte et al., 1998). Este processo de busca de maior eficiência pelos supermercados se viabiliza pelo fato de existir grande número de fornecedores, o que aumenta seu poder de barganha.

Os principais problemas apontados pelas indústrias em relação ao setor de distribuição se referem às condições de recebimento e estocagem no supermercado. Isto leva a uma disputa acirrada pelos produtos na gôndola, principalmente por espaço e melhor disposição. No intuito de aumentarem suas vendas, têm se utilizado de *stands* de degustação, propaganda em rádio e televisão, participação em feiras, exposições e ainda através do corpo a corpo realizado pelos promotores de vendas (Fonte et al., 1998).

Apesar de ter a melhor estrutura interna de produção de lácteos, nos últimos anos o Estado tem adotado uma política de importação para abastecer o mercado. As importações de lácteos dos países do Mercosul são mostradas no tabela 2.10, onde se nota um expressivo aumento de importação de leite esterilizado do Uruguai e Argentina de 1996 para 1997 (Fonte et al., 1998).

Tabela 2.10 Importações de produtos lácteos dos países do Mercosul - através de postos de fronteira (PVA) – 1996/1997

Produto	Argentina		Uruguai		Chile
	1996	1997	1996	1997	1997
Leite em pó (t)	142	754	938	431	288
Leite esterilizado (1000 litros)	4881	9936	11927	30777	-
Manteiga (t)	20	80	1059	612	-
Queijos (t)	1255	791	4020	2376	-

\* Dados de 1996 para o Chile não disponíveis

Fonte: MAA/DFSA/SIPA/RS apud Fonte (1998).

As importações de leite esterilizado para o Rio Grande do Sul em 1996, oriundos da Argentina e do Uruguai representaram, respectivamente, 74,2% e 31,1% do volume total das importações brasileiras (Fonte et al.1998). No mesmo ano as importações de produtos lácteos representaram um déficit de US\$ 35 milhões na balança comercial do Estado. Entre os meses de janeiro a maio de 1997, o Estado já havia importado um montante de US\$ 17,6 milhões de lácteos. Informações do Ministério da Agricultura destacam que não há nenhum registro de exportação de lácteos até novembro de 1998.

No Rio Grande do Sul o elo da distribuição é composto por um conjunto bastante variado de agentes. Existem desde pequenas redes de atuação regional até grandes redes que atuam em todo o estado. A região da grande Porto Alegre, maior mercado consumidor, é abastecida basicamente pelas maiores redes de supermercados do Estado, como Zaffari, Nacional, Carrefour e Real. Nas cidades-pólo do interior do estado, além da atuação de algumas das grandes redes, existe a participação expressiva daquelas de abrangência regional e de pequenos supermercados. Já nas pequenas cidades, onde praticamente não existem grandes redes de supermercados, há uma predominância de pequenos estabelecimentos. Os autores ressaltam que nestas cidades, as cooperativas são muito importantes no processo de abastecimento devido ao fato de que quase todas elas possuem supermercado (Fonte et al., 1998).

As empresas distribuidoras adotam estratégias diferenciadas na seleção dos fornecedores. As cadeias de porte menor buscam um *mix* de produtos que contemplem as marcas tradicionais, que têm liderança de mercado, e aquelas que operam com preços efetivamente mais baixos (Castro et al., 1998). Em outros pequenos supermercados do interior observa-se uma valorização dos produtos de origem local e regional. Algumas vezes isto se deve ao fato de os consumidores valorizarem estes produtos, em outras, se deve ao tipo de relação existente entre os agentes (em nível pessoal) (Fonte et al., 1998).

As redes de porte maior buscam grandes fornecedores que tenham uma logística de distribuição que possa atender, quase de imediato, os pedidos feitos. Esses grandes distribuidores

usualmente não trabalham com estoque. Isto exige grande agilidade dos fornecedores para o abastecimento diário. Tanto as redes grandes quanto as pequenas buscam em seus fornecedores qualidade do produto e preço, pois esta é a principal demanda dos consumidores (Castro et al., 1998).

As grandes redes de supermercados não apresentam um tratamento diferenciado para com os seus fornecedores. Elas têm os seus objetivos e procuram selecionar os ofertantes de acordo com suas prioridades. Geralmente isto acaba prejudicando os fornecedores de menor porte, já que estes têm menores chances de atender às exigências desses grandes supermercados (Fonte et al., 1998).

As compras destes são centralizadas e programadas e a entrega é realizada pelo próprio fornecedor nas diversas lojas, de acordo com Castro et. al.(1998). Estas entregas são freqüentes – todos os dias ou até 2 vezes por semana – fazendo com que quase todo o processo de estocagem acabe sendo arcado pelos laticínios (Fonte et al., 1998).

Para Castro et al. (1998) não há uma estratégia de estabelecimento prévio de preços para o consumidor. Eles são negociados com os fornecedores e levam em consideração a conjuntura de mercado, principalmente, as condições de oferta.

Fonte et al. (1998) testemunha, que os distribuidores alegam que é o consumidor – pela sua busca de qualidade e preço – quem está balizando o setor de compras na definição da estratégia de negociação com os fornecedores. Em alguns casos, quando o fornecedor tem excesso de estoque, é comum haver um acordo entre este e o distribuidor para juntos, empreenderem uma campanha de ofertas. Esta se baseia na redução do preço de venda objetivando a colocação do excedente da produção no mercado. Também são feitas campanhas para o lançamento de novos produtos – entrada no mercado – baseadas em preços convidativos.

Seguindo essas considerações, em alguns casos, existem acordos táticos e temporários para se atingir determinado objetivo que contemple tanto a indústria quanto o distribuidor. Isto

ocorre com certos produtos da cadeia láctea que têm prazo de validade curto. Algumas vezes estes produtos são ofertados em promoções, um pouco antes do encerramento do prazo de validade para consumo, para evitar um custo maior pela perda eventual do produto.

Além disso, a determinação do mix de produtos lácteos depende também do espaço físico disponível. Para Fonte et al. (1998) com a crescente variedade de produtos colocados nos supermercados, a disputa pelo espaço físico é inevitável. Para introduzir novos produtos ou para a entrada de novos fornecedores é necessário diminuir o espaço dos já existentes ou até mesmo eliminar alguns. Por isto, a maioria dos supermercados selecionam poucos fornecedores de cada produto para melhor operar seu espaço físico nas gôndolas. Uma alternativa buscada por alguns fornecedores tem sido a disponibilização de equipamentos de refrigeração para viabilizar um espaço para seus produtos.

Uma queixa, com relação à seção de lácteos dos supermercados, refere-se à manipulação e à disposição dos produtos na gôndola, pois estes produtos necessitam de muitos cuidados e de elevados investimentos em equipamentos (Fonte et al., 1998). Os balcões frigoríficos têm custos elevados e precisam ser substituídos com certa frequência devido ao desgaste e obsolescência tecnológica.

Como não poderia deixar de ser, além dos fatores que transitam pela temática deste trabalho, a questão ambiental também se insere, como uma preocupação constante em toda a cadeia. Observa-se, inclusive, de modo geral, a movimentação das administrações municipais no intuito de preservar o ecossistema, através de programas de incentivo às comunidades rurais. Nas unidades produtoras é visível o cuidado com o destino dos dejetos dos animais. Além disso, há uma severa legislação sobre as empresas transformadoras de matéria-prima. Sobre isso, Fonte et al. (1998), destacam que em função do aumento das exigências dos órgãos responsáveis pelo controle e fiscalização, os laticínios vem investindo no tratamento de efluentes e de resíduos.

Após caracterizar-se o comportamento dos agentes indutores da cadeia produtiva agroindustrial do leite (unidades produtoras de leite, indústrias de laticínios e o setor de distribuição/comercialização) em nível nacional e estadual, considerando também, aspectos internacionais e do Mercosul, a terceira seção deste capítulo tem por objetivo apresentar o modelo de competitividade sistêmica segundo o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), instrumento utilizado nesta pesquisa.

## **2.6 Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para Análise da Competitividade Sistêmica**

Entender competitividade significa ter que analisá-la sob vários aspectos e contextos distintos.

Coutinho e Ferraz (1994) propõem um modelo de análise de competitividade baseado em fatores internos da empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Os fatores internos estão situados na esfera de decisão, incluindo a forma como as empresas organizam-se internamente e sua capacidade para ampliar as vantagens competitivas. Os fatores estruturais ou setoriais são aqueles nos quais a empresa mantém certa influência e que caracterizam o ambiente competitivo no qual ela se encontra, as características dos mercados consumidores, a configuração da indústria e a concorrência. Os fatores sistêmicos da competitividade referem-se aos aspectos externos da empresa. Portanto, neles há uma relevante importância, uma vez que as vantagens competitivas da política empresarial de um determinado país pode ter em relação com as de outros países. Essa relação, por transpor limites, deve ser tratada tendo sob atenção os aspectos macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais e sociais e os aspectos referentes à dimensão regional e internacional.

Para Lanzer et. al (1997, p. 35), a competitividade assume significados diferentes conforme determinados grupos e sujeitos: “para as lideranças políticas e econômicas, significa ter para a nação um balanço positivo do comércio; para alguns economistas, significa baixo custo

unitário do trabalho ajustado às taxas de câmbio; em nível de empresa, relaciona-se à participação bem sucedida no mercado – local ou internacional.” Nessa visão, para que se possa captar a essência do potencial competitivo de um determinado setor, considerando os vários elementos envolvidos direta e indiretamente na produção dos resultados, a capacidade competitiva será o resultado da ação dos vários atores envolvidos tanto no plano horizontal, quanto no plano vertical.

Partindo da concepção de que hoje todos os países do mundo se orientam para a economia de mercado, que se distingue por novos padrões competitivos, novas concepções de organização e tecnologia (Esser et al., 1994), os países mais eficientes resultam ser aqueles cujos grupos de atores sociais conseguem organizar processos rápidos e efetivos de aprendizagem e tomada de decisões, moldando convenientemente o contexto organizacional às novas exigências:

- o novo padrão de competitividade reúne vantagens baseadas em conhecimento e tecnologia;

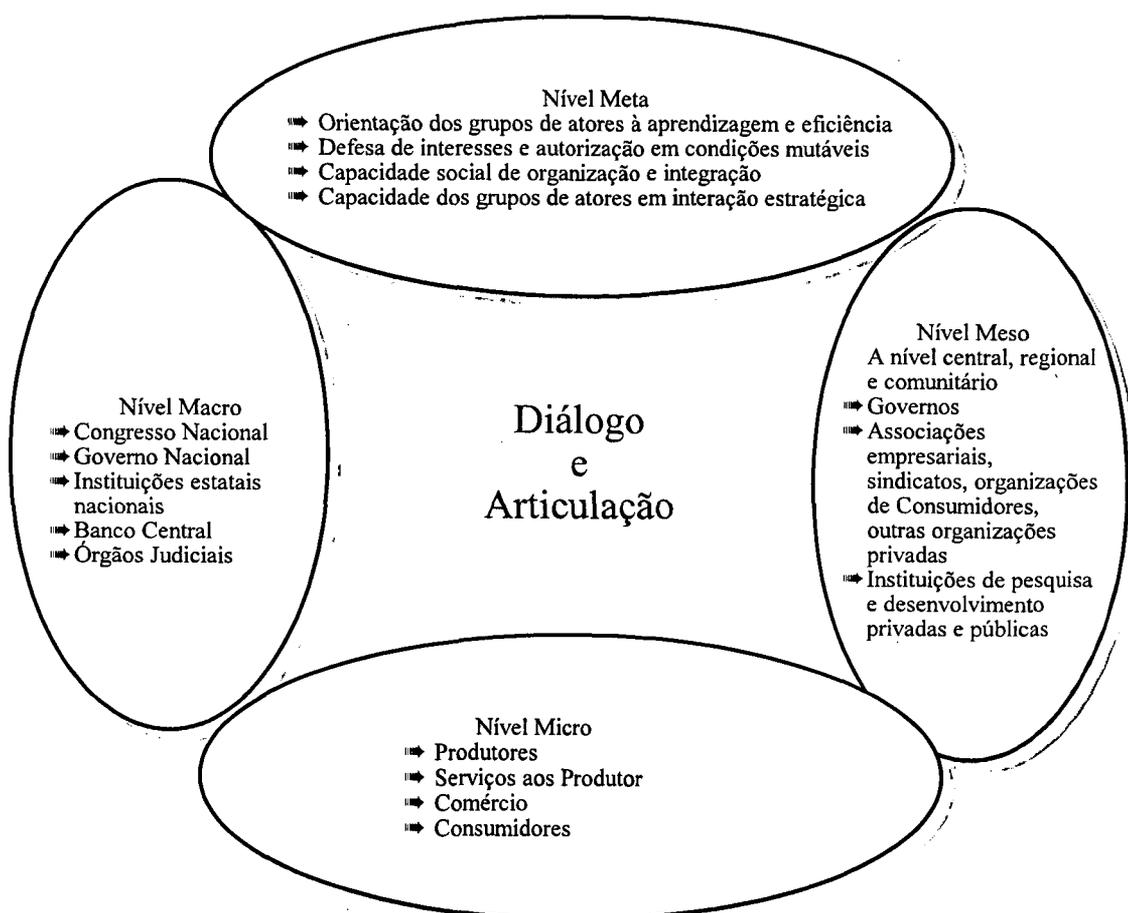
- no seio das empresa vão se impondo novas estruturas organizacionais derivadas de concepções de organização menos hierarquizadas: trabalho em equipe, descentralização de processos de decisão, desagregação de empresas grandes em unidades estratégicas. As firmas operam dentro de redes tecnológicas criadas por elas mesmas;

- as novas tecnologias conduzem a uma reestruturação de velhos modelos industriais e a criar novos, possibilitando assim processos substitutivos que desvalorizam matérias primas tradicionais;

- em nível de economia nacional, um novo padrão competitivo acompanha políticas dinâmicas dirigidas a configurar a localização industrial. Estas se baseiam em procedimentos cooperativos de formulação e implementação de políticas que aglutinam *know-how* empresarial, ciência e, na gestão pública, complementam a condução econômica a cargo do mercado.

Neste contexto, a competitividade das empresas baseia-se em uma organização social, que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância do sistema (Esser et al., 1994).

O Modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a Análise da Competitividade Sistêmica (Esser et al., 1994), (figura 2.1), entende a competitividade de maneira sistêmica, o que significa dizer que a economia está baseada em um suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.



Fonte: Esser et al., (1994)

FIGURA 2.2 - Determinantes da Competitividade Sistêmica

Para Lanzer, et al. (1997, p. 36), “os fatores determinantes da competitividade sistêmica podem ser melhor descritos se separados em níveis, que, evidentemente, não tentam descrever uma maior importância, ou significância, mas tão somente o seu nível de abrangência, ou seja o alcance, bem como, suas características constitutivas.” Não se trata de mensurar a importância, mas o entrelaçamento destes fatores na relação causal para a economia de um país.

Aprofundando os estudos, para Esser et al. (1994), a capacidade competitiva de uma indústria ou setor econômico só pode ser entendida através da análise dos quatro níveis envolvidos (o nível Meta, o nível Macro, o nível Meso e o nível Micro - figura 2.1). São as condições estabelecidas e a forma como se relacionam estes níveis que irão determinar a competitividade de toda uma indústria ou das empresas de uma indústria em particular.

Ainda, para Lanzer et al. (1997), os parâmetros de relevância competitiva em todos os níveis do sistema e a interação entre os níveis é que geram vantagens competitivas e que criam uma base auto-sustentável de competição. Sendo assim, a representatividade dos atores que compõem os níveis está na capacidade de traduzir e moldar convenientemente os entornos empresariais necessários aos novos requisitos competitivos.

Deste modo, Grazioli (1998), diz que predomina o fenômeno das “soberanias divididas” entre as empresas, o estado e as instituições intermediárias, as quais não podem prescindir dos recursos de condução dos outros atores para alcançar suas respectivas metas. É assim que as iniciativas estatais para o desenvolvimento de ofertas de formação profissional e de políticas tecnológicas adequadas são ineficazes sem uma estreita cooperação com as empresas.

Por sua vez, as empresas dependem das condições políticas e de existência de sistemas de instituições públicas eficientes. A pesquisa tecnológica com fins de aplicação só é possível se as instituições de pesquisa e do setor privado trabalharem em estreita coordenação.

A seguir são descritos os quatro níveis da competitividade sistêmica, conforme o modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD).

### 2.6.1 Nível Meta

Nesse nível são abordados os aspectos referentes ao desenvolvimento da capacidade nacional de condução.

#### **a) Formação social de estruturas como requisito para a modernização da economia**

Para otimizar as potencialidades efetivas dos níveis Micro, Macro e Meso, Esser et al. (1994) têm a convicção de que é questão decisiva a capacidade estatal de condução da economia e da existência de padrões de organização que permitam mobilizar a capacidade criativa da sociedade. Para que ocorra a modernização econômica e o desenvolvimento da competitividade sistêmica, faz-se necessária a formação de estruturas em toda a sociedade.

O desenvolvimento da competitividade sistêmica, nesse modelo, é portanto, um projeto de transformação social que vai mais além de uma simples correção do contexto macroeconômico. Neste sentido, destaca-se que a integração social se baseia em um contexto de ações institucionais que se distinguem por três qualidades fundamentais:

- a compatibilidade dos sistemas de valores mais significativos, primeiro dos atores estratégicos e depois de grupos de população cada vez maiores (consenso mínimo);
- a capacidade dos atores de estabelecer um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macro social que permita aglutinar as forças dos mesmos, potencializar as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade, e colocar em marcha processos sociais de aprendizagem e comunicação (capacidade de aprendizado e transformação);
- a disposição e a capacidade de implementar uma estratégia de médio a longo prazo com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado para a competitividade (estabilidade e abertura).

Com a economia mundial em fase de transição é importante que a sociedade chegue a um consenso básico sobre o rumo dos caminhos a percorrer. Para Lanzer et al. (1997, p.39), neste

nível de análise “os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos de ligação que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à eficiência. Estes elos dependem, por exemplo, que se revigore e se desdobre a dinâmica empresarial no seio da sociedade.”

**b) Padrões de organização social capazes de fortalecer as políticas de localização baseadas no diálogo**

Neste processo de estrutura da sociedade, considerando o que diz Esser et al. (1994), é preciso que uma parte assegure a independência de instituições e organizações sociais frente a influência do Estado. Desta forma, a desestatização de sindicatos, associações empresariais, universidades, etc., em numerosos países é necessária, porque desperta o sentido da própria responsabilidade e libera por conseguinte as potencialidades criativas de uma sociedade. Por outro lado, é indispensável proteger o Estado de grupos particulares influentes e privilegiados, pois, somente um Estado relativamente autônomo é capaz de orientar-se em interesses conscientes a toda a economia e a toda sociedade.

Para Esser et al. (1994), a clara separação institucional entre Estado, economia e atores sociais, poderá decidir o surgimento de subsistemas funcionais independentes, que impulsionem o desenvolvimento dinâmico e inovador. Sendo assim, todos os elos através do processo de aprendizagem, flexibilidade de capacidade de ajuste, assim como de diálogo e esforços conjuntos dos distintos atores sociais e do Estado articulam-se com vistas a solucionar problemas pendentes.

Os atores sociais autônomos e as instituições intermediárias, conforme Esser et al. (1994), operam mediante três lógicas complementares:

- otimizando sua própria responsabilidade com suas instituições ( orientação para dentro);
- defendendo seus interesses frente ao estado e os outros atores sociais (defesa de interesses);

- desenhando seu respectivo envolvimento mediante a cooperação e a articulação com os atores privados e estatais (competição cooperativa).

O incremento da capacidade de organização social autônoma junto com a aglutinação e canalização do potencial criador da sociedade são fatores que se complementam mutuamente.

Para Esser et al. (1994), o Estado monopoliza através da ação dirigida o ambiente macroeconômico. A implantação de condições gerais em um plano de sistema econômico, das instituições e dos serviços é imprescindível para traçar o rumo do desenvolvimento econômico e social e criar as condições capazes de fortalecer as forças do mercado.

Essas novas formas de condução são o resultado de tendências a uma diferenciação e especialização das interdependências funcionais existentes em uma sociedade em vias de modernização. A forma organizativa de articulação política em que atores autônomos buscam juntos a solução de problemas dentro de um sistema de negociação, constituem em particular um mecanismo capaz de mobilizar, em potencial, a condução e estruturação de um espaço Meso, em que haja conhecimento disponível.

Seguindo este raciocínio, os autores sugerem que a capacidade de decisão, de programação, formulação e implementação sejam repartidas entre distintos atores tanto privados como públicos. Este desenho do espaço Meso, torna-se uma tarefa que nem o Estado, nem as empresas privadas e nem as instituições intermediárias são capazes de coordenar por si só.

Trata-se de áreas da política em que o Estado não pode alcançar em absoluto seus objetivos públicos mediante ações, sem cooperar com as empresas e instituições intermediárias, e para as quais a implementação de programas estatais por parte da administração pública exigiria numerosos e custosos mecanismos de controle, o que não poderiam ser eficazes sem a cooperação ativa dos setor empresarial (Esser et al. 1994). Portanto, a formação de estruturas no espaço Meso, demanda uma elevada capacidade tecnocrática de parte dos atores públicos, um alto grau de capacidade de organização social e disposição dos atores para a integração estratégica.

As formas tradicionais de intervenção do Estado resultam inapropriadas para desenhar um espaço econômico e desenvolver vantagens competitivas nacionais vantajosas, específicas e difíceis de serem copiadas. Segundo Esser et al. (1994), as políticas de nível Meso baseiam-se em padrões interativos de condução e formas organizativas tendentes a articulação, capazes, ambos, de inter-relacionar as lógicas de condução hierárquica com a lógica de mercado. As formas de condução tipo rede que sinalizam para a formação de estruturas em um espaço Meso, tem a vantagem de:

- mobilizar-se dentro de um sistema funcional e de *know-how* disponível, incrementando assim a capacidade conjunta para a solução de problemas;
- cristalizar visões e enfoques comuns sobre aspectos débeis e fortes, assim como futuros desafios em que se pode orientar instituições tanto privadas como públicas;
- elevar a legitimidade e a capacidade de implementação das políticas Meso e;
- procurar estabilidade, consenso de interesses e orientação em um espaço longo dentro de um subsistema.

### **c) Orientação para a ação de padrões completos de organização e condução**

A capacidade funcional das redes políticas estão condicionadas, segundo Esser et al. (1994), a regras, valores e orientações de comportamentos acerca dos atores envolvidos, para poder excluir assim, algum elo que queira obter vantagens oportunistas. São regras importantes:

- um intercâmbio de informações não discriminatória;
- reciprocidade;
- regras de distribuição não discriminatórias para compensar as vantagens e desvantagens derivadas de decisões conjuntas;
- auto-limitação voluntária de margens de ação;

- respeito aos interesses próprios, legítimos de todos os atores envolvidos.

Estas orientações para a ação cooperativa permitem que se evolua conjuntamente as situações, o que possibilita a realização de discussões integrativas em volta dos padrões para resolver problemas com vistas a uma melhor solução.

Na perspectiva de Esser et al. (1994), a estabilidade e a capacidade operativa das redes políticas se desenvolvem com base em uma alta densidade comunicativa, e um fluxo contínuo de informações e confiança mútua. Desta forma, quando não se estabelece uma orientação integrativa e cooperativa para a atuação dos atores envolvidos e quando não se consegue impor regras justas de distribuição para compensar vantagens, os grupos de atores das redes tendem a engajar-se em discussões sem fim acerca de suas divergências e em seu conservadorismo estrutural.

As formas hierárquicas tradicionais estadistas de condução, mostram-se insuficientes na condução e na formação de estruturas no espaço Meso. No entanto, o mercado requer uma inserção institucional que se materialize mediante formas organizativas, tipo rede, e orientadas para articulação entre os atores. Desta forma, conforme os autores, as sociedades que se empreendem para o desenvolvimento da competitividade sistêmica requerem, sobretudo, atores capazes de afrontar conflitos e aceitar compromissos, necessitando desenvolver padrões para a tomada de decisões, baseados em uma orientação conjunta para a solução dos problemas (Esser et al., 1994).

#### **d) Sistemas articulados abertos e receptivos ao aprendizado**

A estreita interação entre os atores, orientação consensual e decisões comuns constituem requisitos para a formação social de estruturas e integração.

Partindo deste contexto, salienta Esser et al. (1994) que quanto mais tempo e com mais êxito opera uma rede bem organizada, avançando para um terreno de desenvolvimento, fomentando a otimização, incrementando a densidade de interação e comunicação, mais tende a dissociar-se de sua realidade exterior e se ver cego ante os necessários ajustes de rumo que

amenizam os interesses internos. Para impedir o paternalismo sub-sistêmico e essa dinâmica inerente as estruturas de tipo rede, destaca-se que é preciso abrir margens para que se possa articular o “potencial da contradição”. Desta forma é importante:

- a integração da capacidade conflitiva em uma associação de atores, com o objetivo de prevenir a cegueira funcional e cognitiva;

- um sistema político aberto que permita mobilizar “desde fora” potenciais de correção.

Entendida assim a capacidade de conflito dos atores, para Esser et al. (1994), é parte elementar de toda estratégia de desenvolvimento baseado em integração e articulação. Este enfoque é uma forma mais diferenciada de organização e condução que supera as clássicas dicotomias “mercado contra Estado” e “plena autonomia de atores operando em forma descentralizada” (liberalismo) contra “totaly integrated society” (socialismo). Os processos sociais de busca e aprendizagem não podem ser reduzidos a fortalecer o mercado e restringir o Estado.

Considerando este contexto, o desenvolvimento da competitividade sistêmica se baseia nas seguintes medidas:

- fortalecimento das forças de mercado, reduzindo a regulamentação excessiva e criando condições gerais macropolíticas estáveis, consolidando os princípios subsidiários e a solidariedade social e o desenvolvimento de redes setoriais;

- fortalecendo a capacidade de organização autônoma da sociedade com uma condição para formar padrões viáveis de organização social;

- inserindo-se no mercado com sistemas institucionais eficazes, cujos objetivos sejam o de otimizar os potenciais de desenvolvimento econômico e corrigir tendências destrutivas presentes na economia de mercado (políticas sociais e ecológicas).

Desta forma, para Lanzer et al. (1997, p. 39) “o padrão básico sócio-econômico deve ser conduzido pela competência na conjunção de políticas e estratégias orientadas para o mercado

mundial, fomentando a competitividade internacional, em contraposição ao clientelismo, protecionismo e a orientação interna”. A capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, surge somente quando uma sociedade estabelece consenso em torno deste objetivo e desenvolve estratégias em prazo exequíveis para tal fim.

### **2.6.2 Nível Macro**

Nesse nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, procurando ao mesmo tempo que exista pressão sobre as empresas para que estas incrementem sua produtividade e se aproximem das firmas mais fortes em termos de inovação e competitividade (Esser et.al., 1994).

Para os autores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolísticas; uma política cambial e comercial que não obstrua a exportação, e que evite ao mesmo tempo processos de reestruturação que sobrepassem o potencial reativo das empresas mais adaptáveis, para não conduzir a uma competência importadora com uma balança comercial muito deficitária.

Para estabilizar o ambiente macroeconômico, Esser et al. (1994) recomendam recorrer, em primeiro lugar, e sobretudo, à reforma da política fiscal e orçamentária, assim como a reforma da política monetária e cambial. A transição dessa reforma é difícil pelas seguintes razões:

- a luta contra a inflação através de uma política orçamentária, fiscal e monetária não deve restringir-se somente ao consumo, mas também em considerar as limitações impostas à política de crescimento da economia;

- em muitos casos as medidas de estabilização macroeconômica não podem surtir efeito senão acompanhadas de difíceis e muitas vezes de grandes reformas estruturais paralelas, como por exemplo, a reforma do setor econômico estatal, o desenvolvimento de um setor financeiro eficaz e uma reforma política de comércio exterior;

- em diferentes medidas reformadoras são freqüentes os conflitos de objetivos, sendo que há um grande espaço de tempo entre o período que as reformas começam a surtir efeito;

- os custos dos ajustes econômicos são sentidos de imediato, sendo que seus benefícios demoram a chegar, agindo como uma experiência, de maneira que os impactos na produção, nessa primeira fase, podem ser negativos.

- os distintos setores sociais não são afetados de maneira igual, pelas conseqüências das medidas de desestabilização macroeconômica e das reformas estruturais acompanhantes. Este processo dá lugar a ganhadores e perdedores com os graves conflitos conseqüentes do plano de política anterior.

A estabilização do ambiente macroeconômico requer, portanto, uma vontade política. Será exitosa somente se o governo demonstrar determinação em implantar as difíceis e conflitantes reformas e se conseguir organizar uma articulação nacional de forças dispostas a reforma e mobilizar o apoio internacional (Esser et al., 1994).

#### **a) Equilíbrio da economia interna**

Dentro de um contexto fortemente inflacionário se anula a função sinalizadora dos preços. Esser et al. (1994) indicam, como uma conseqüência disso, uma captação ineficaz de recursos. Portanto, é decisivo que o Estado pratique uma política orçamentária, fiscal e monetária que garanta um valor monetário suficientemente estável.

## **b) Política orçamentária e fiscal**

De acordo com Esser et al. (1994), para reduzir déficit orçamentário é necessário aplicar medidas simultâneas em rumo aos gastos e as receitas.

- **Gastos** - cortar gastos de privilégios de grupos governamentais, reduzir supérfluos no setor público, déficit das empresas públicas, gastos militares e redução de subsídios introduzindo prazos limites e taxas decrescentes. No entanto, o Estado corta, normalmente, investimentos em setores, como educação, saúde e outras medidas, que irão debilitar o crescimento futuro da nação.

- **Receitas** - as medidas de incremento de receitas orçamentárias devem levar em conta a dimensão das políticas de crescimento e distribuição. Estas medidas implicam em estruturar a fundo e em sua totalidade o sistema tributário e de contribuição fortalecendo assim, a capacidade da administração fiscal. Quanto aos serviços públicos, introduzir tarifas que cubram os custos na maior medida possível.

A partir desse enfoque, o pacote de medidas indispensáveis para consolidar o orçamento, mostra que a redução de déficit fiscais exige uma definitiva combinação de medidas e reformas orientadas a demanda e a oferta.

## **c) Política monetária**

Para estabilizar o valor da moeda, Esser et al. (1994) explicam que é preciso articular a política monetária com as outras políticas, a orçamentária e a fiscal. É importante que a política orçamentária restritiva, não se veja desvirtuada por uma política monetária expansiva. Uma política monetária para ser efetiva, conforme os autores, pressupõe uma ampla reforma do setor financeiro, que deve ser dirigida especialmente para:

- fortalecer as competências do banco central no manejo do dinheiro nacional e dos fluxos de capital estrangeiro;

- desenvolver um setor financeiro privado eficaz e diversificado (bancos, companhias de seguros);

- assegurar uma competência eficaz nos mercados de moeda e de capitais;

- reduzir as intervenções do Estado na formação de taxas de interesse.

#### **d) Equilíbrio do comércio exterior**

Esser et al. (1994) ressaltam que os déficits da balança, ao manterem-se elevados durante muito tempo, restringem o crescimento econômico e desestabilizam a economia nacional. A única maneira de reduzir os déficits, consiste em modificar a fundo a política econômica, especialmente as políticas cambial e comercial.

#### **e) Política cambial**

Quando os tipos de câmbio estão muito sobrevalorizados geram déficit na balança comercial, porque dificultam a exportação de manufaturas e facilitam as importações das mesmas. Os países que sobrevalorizam sua moeda por longo tempo, obscurecem duplamente o desenvolvimento do aparato produtivo. O que se deve procurar é um tipo de câmbio mais equilibrado e um regime que permita as exportações. Ainda para Esser et al. (1994), o câmbio constitui-se em uma variável estratégica que decide se a economia do país está em condições de criar um contexto macroeconômico que permita estabelecer indústrias competitivas em nível internacional.

#### **f) Política comercial**

A realidade atual apontada por Esser et al. (1994) mostra que as empresas precisam perceber sinais claros da política comercial que as motive a dirigir suas estratégias ao mercado mundial enquanto marco de referência. Nesta situação o governo pode escolher entre duas situações:

- **liberação geral das importações** - este enfoque aponta para tarifas baixas e unificadas para todos os setores. Confiando no princípio das vantagens de custos comparativos, apóia-se na

concepção de que as únicas indústrias capazes de sobreviver são aquelas adequadas à dotação nacional de fatores. Este enfoque prima por uma liberalização discriminatória e muito rápida;

- **liberação seletiva das importações** - acontece a partir de um calendário desenvolvido mediante uma análise de potenciais de reação realmente previsíveis das possibilidades das indústrias existentes. Num segundo caso, mediante a necessidade de desenvolvimento de novos núcleos industriais. Assim, a política comercial passa a fazer parte de uma política de formação ativa de estruturas industriais.

### 2.6.3 Nível Meso

Nesse nível, encontra-se a importância das políticas seletivas. A tarefa no nível Meso, como interpreta Lanzer et al. (1997), reside em configurar os entraves específicos das empresas. Os requisitos substanciais em relação a este aspecto são: reformar a infra-estrutura física (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas a competitividade, assim como políticas dirigidas às áreas como educação ou investigação e tecnologia; dar uma fisionomia específica a uma política comercial e aos sistemas normativos (normas ambientais, normas técnicas de segurança) que contribuem para a criação de vantagens competitivas nacionais específicas.

A articulação inovadora de bancos, empresas e instituições intermediárias, tanto públicas como privadas, permite formar estruturas no espaço das políticas de nível Meso em uma ação orientada ao longo prazo.

Não se trata somente do crescimento econômico em mercados capazes de funcionar dependente de políticas econômicas orientadas à estabilidade (estruturação do espaço Macro), mas que para o desenvolvimento do espaço Meso requeiram políticas locais ativas (estruturação do espaço Meso) Esser et al. (1994).

As condições de inovação e desenvolvimento de capacidade técnica, para os autores, adquirem um caráter interativo, pois os processo de aprendizagem interativa e o de intercâmbio sobre a base da reciprocidade e dos mecanismos de mercado geram a produção de *know-how* para uma empresa que dependa também da sua concorrente, dos seus fornecedores e de uma estrutura institucional propícia à inovação.

Da mesma forma, para os autores, a capacidade tecnológica, como fundamento da competitividade de uma economia, se baseia em conhecimentos e processos cumulativos dificilmente transferíveis, que surgem quando empresas e instituições interagem entre si, criando padrões e vantagens competitivas específicas para cada país.

#### **a) Interação inovadora entre empresas, Estado e instituições intermediárias**

Esser et al. (1994), salienta que, à medida que as empresas vem produzindo manufaturas mais completas, crescem os requisitos ao envolvimento comum, regional e nacional. A desregulamentação, a privatização de empresas públicas e a assistência financeira externa permitem criar muitos casos de condições de oferta competitiva.

Esta oferta competitiva, resulta também no desenvolvimento de uma infra-estrutura física que facilite a exportação (sistema de transportes e telecomunicações). Muito mais difícil, é reformar e desenvolver, com vistas a competitividade, as instituições necessárias para implementar políticas de educação, pesquisa e tecnologia e outras políticas de localização que apóiem a indústria e sirvam para estruturar o espaço Meso.

Cria-se novas formas de condução, em que o Estado não opera como um clássico Estado intervencionista, mas como um gerador de impulsos, moderador, comunicador entre empresas e associações empresariais, setor científico, instituições intermediárias, incluindo sindicatos (Esser et al., 1994). Seu objetivo consiste em promover a difusão da informação relevante e elaborar visões de médio e longo prazo que sirvam de guia a políticas públicas de nível Meso e iniciativas particulares.

## **b) Desenvolvimento de *clusters*/ núcleos industriais e redes institucionais em nível regional e nacional**

Para a criação de vantagens competitivas dinâmicas é necessário aplicar políticas de nível Meso que sejam específicas e seletivas. Estabelecer ao mesmo tempo condições macroeconômicas gerais que fomentem a inovação (educação básica, incentivos fiscais para P&D) (Esser et al.,1994). A seletividade das políticas em nível Meso, dirige-se a fortalecer a efetividade para desenvolver núcleos industriais dinâmicos e localizações econômicas efetivas cujas proporções se estendam a áreas menos desenvolvidas.

As políticas formadoras do espaço Meso possuem uma dimensão nacional e uma regional/local. De acordo com Esser et al. (1994), em nível nacional, as políticas Meso apontam a desenvolver infra-estruturas físicas especialmente concebidas para *clusters*<sup>6</sup> (transporte: portos, redes ferroviárias, telecomunicações, sistema de abastecimento e descarte: energia, água/deságüe, dejetos), e a um desenvolvimento também de estruturas intangíveis (desenvolvimento de sistemas educacionais, etc.).

Para os autores, são também significativas as políticas seletivas e ativas na área do comércio exterior (política comercial, estratégias de penetração em mercados), assim como uma defesa ativa de interesses em âmbito internacional.

## **c) Capacitação e aperfeiçoamento**

A formação de estruturas em âmbito econômico é inviável sem a formação de estruturas em âmbito social. Esser et al. (1994) destaca que o desenvolvimento da indústria e da educação experimentou uma expansão quantitativa durante a orientação para dentro. Se as forças de mercado são fortalecidas, sem que ocorra o mesmo com as estruturas sociais, a orientação para a competitividade não terá êxito.

---

<sup>6</sup> *Clusters* - "São grupos, agrupamentos ou conglomerados; concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes; é uma característica marcante de praticamente todas as economias, principalmnete nos países desenvolvidos" (Porter, 1999, p. 100).

Para tanto, a reforma e o desenvolvimento da educação devem seguir os objetivos: a orientação baseada em valores; o fortalecimento do impacto social; a preparação de um novo nível de qualificação; a regulamentação com vistas a integração de sistemas; desenvolvimento gradual e áreas prioritárias; relações mútuas entre estado e setor produtivo e cooperação concreta entre educação e pesquisa.

#### **d) Pesquisa e tecnologia**

O êxito de sistemas nacionais de inovação podem desenvolver-se incluindo vantagens competitivas absolutas. Esser et al. (1994) ressaltam que isso se deve, particularmente, ao Estado (em nível de poderes centrais, regionais e locais) que estimula e apóia a criação de competitividade sistêmica, servindo-se dos seguintes elementos:

- fomento da pesquisa, tanto básica como aplicada, em universidades e grandes centros de pesquisa, tanto privados como públicos;
- promoção da difusão das tecnologias (entidades de informação e assessoria, centros de demonstrações organizados por segmentos, centros tecnológicos para empresas jovens);
- fomento de P&D em nível de empresa (promoção indireta e específica para empresas jovens, coalisões de P&D, capital de risco, compras públicas);
- *Targeting*, visões de longo alcance, *assessment* de efeitos tecnológicos, com o Estado atuando como iniciador e moderador, muito mais do que como condutor.

#### **e) Políticas Comerciais**

Nos países em desenvolvimento, a política comercial enfrenta dois desafios: levar adiante uma política de importação inteligente e implementar uma promoção eficiente de exportações. Os países de economia exitosa distinguem-se por uma política importadora seletiva (Esser et al., 1994).

Em muitos países em desenvolvimento, o fomento à exportação está a cargo de uma série de instituições relacionadas com a atividade. São elas: *Trading companies*; Consórcios exportadores; Agências de promoção comercial; Serviços de informação e Infra-estrutura (Esser et al.,1994).

#### **f) Setor financeiro e mudanças nos sistemas industriais**

A abertura das economias ao mercado mundial faz com que o câmbio se fundamente no setor financeiro. Desta forma, conforme Esser et al. (1994), o sistema bancário deve se modernizar e as empresas devem melhorar e diversificar suas possibilidades de mudanças.

A concorrência interbancária encaminha a processos de racionalização, sendo seguida pela redução de custos no setor financeiro e a aparição de possibilidades de financiamentos adicionais (Esser et al.,1994). As margens de transações reduzem-se, diminuindo os custos de administração de pequenas carteiras, cedendo lugar para o incentivo às pequenas e médias empresas.

Esser et al. (1994), destacam que as grandes empresas beneficiam-se das oportunidades que lhes oferece o *electronic banking*, podendo diversificar as fontes de financiamento. A parte que outorga créditos convencionais, a bancos e instituições especializadas, apóiam cada vez mais o setor empresarial oferecendo outras formas de financiamentos: *leasing*, empréstimos, *factoring*, financiamento às exportações, bolsas de valores, financiamento de capital de risco, fundos de pensão, seguros e empréstimos exteriores.

Para Esser et al.(1994), as reformas do setor financeiro têm como objetivo criar condições necessárias para que as empresas, em particular as pequenas e médias, obtenham acesso a múltiplas formas de financiamento. Tal como ocorre com a política de importação, uma abertura súbita e radical, para bancos estrangeiros, pode prejudicar o funcionamento da política do setor financeiro nacional. No entanto, a abertura para bancos estrangeiros a longo prazo, seguindo a

óptica anterior, deve ser bem vinda, porque melhora a pressão aos bancos nacionais para que estes melhorem sua performance.

#### **g) Dimensão da política ecológica**

Esser et al. (1994), destaca que o estabelecimento de instituições para configurar a dimensão da política ecológica e da competitividade manufatureira, aponta para:

- reduzir a carga ambiental acumulada;
- apoiar amplos esforços de racionalização em nível empresarial, tomando em consideração critérios ecológicos; e
- incrementar a eficácia energética.

A política ecológica orientada ao futuro, neste contexto, é incumbida a instituições públicas de proteção ambiental e está sujeita a existência de atores sociais eficazes:

- instituições do setor empresarial;
- a ciência orientada a aplicação;
- organizações de proteção aos consumidores;
- associações privadas de proteção ambiental e um público democrático.

#### **2.6.4 Nível Micro**

Nesse nível, verifica-se a transição para novas *best practices* organizacionais. Os determinantes desse nível são a gestão efetiva de inovações técnico-organizativas e a gestão tecnológica eficaz, por parte de cada empresa, como um requisito importante para o desenvolvimento contínuo de produtos e processos (Esser et.al., 1994).

Mediante as novas exigências tecnológicas e os condicionantes do mercado mundial, uma gestão com estas características deve procurar otimizar, ao mesmo tempo, a divisão inter-empresarial de trabalho, intensificando contratos entre produtores e usuários. Esses fatores são determinantes para a competitividade nas empresas, envolvendo, também, a qualificação do pessoal e a capacidade de gestão.

As empresas competitivas estão em condições de desenhar e implementar estratégias de modo a delinear, de maneira incremental, a capacidade competitiva. Do mesmo modo, a capacidade de gestão na área de inovação torna-se uma premissa importante para a efetivação da competitividade (Esser et.al., 1994).

Constitui-se *best practice*, para Esser et al. (1994), produção, P&D empresarial e interação entre empresas, que se pode resumir nos termos de *lean production simultaneous engineering e just-in-time*. A nova *best practice*, não se limita as transformações em nível empresarial, mas também, nas relações interempresariais e no espaço Meso.

#### **a) Determinantes da competitividade em nível de empresa:**

Esser et al. (1994), argumentam que no futuro as únicas empresas competitivas serão aquelas que atuam com quatro critérios ao mesmo tempo:

- **eficiência** - otimização dos indicadores de produtividade de trabalho e de capital;
- **qualidade** - indicador que adquire importância crescente principalmente em países em desenvolvimento, cuja performance referida é assegurada através da certificação normativa ISO 9000;
- **flexibilidade** - habilidade de trocar/substituir facilmente novos produtos (flexibilidade de produtos); habilidade de acomodar mudanças na eficiência do volume (flexibilidade de volume); habilidade de processar partes, via rotas diferentes, no que tange a problemas ou outros fatores (flexibilidade de rotina); habilidade de variar a seqüência das operações (flexibilidade das

máquinas); habilidade de produzir um produto de diferentes formas, usando, também, diferentes materiais (flexibilidade do processo);

- **rapidez** - é calculada com base na capacidade de gerar inovações em sucessões rápidas.

Um dos indicadores de capacidade inovadora é a porcentagem de produtos lançados no mercado nos últimos quatro anos, comparado com a quantidade interna de manufaturados. Para outras empresas capacidade de inovação é a rapidez de reproduzir, sem demora, as inovações das empresas líderes; capacidade de se adaptarem as novas expectativas dos consumidores, ao câmbio da moeda e à circunstâncias similares.

#### **b) Novas concepções organizativas na produção**

Para Esser et al. (1994), a racionalização sistêmica da produção manufatureira é um processo tridimensional. A primeira dimensão é a introdução de inovações organizativas a partir de novas concepções logísticas e novas estruturas, como: logística intraempresarial, *just-in-time* interno; logística interempresarial, *just-in-time* externo; reestruturação para manter a qualidade, que pressupõe introduzir círculo de qualidade e o controle total da qualidade.

A segunda dimensão refere-se às transformações sociais. Por um lado, a concepção de flexibilização do trabalho com vistas a utilização de máquinas assistidas por computadores; por outro lado, trabalho em grupo, uma diminuição de níveis hierárquicos e a distribuição de responsabilidades em todos os níveis; novas concepções organizacionais que apostam no potencial criador de trabalhadores qualificados.

A terceira dimensão é a introdução de inovações técnicas uma vez que a reorganização cria condições para a sua aplicação efetiva. Trata-se da digitalização e da inter-conexão eletrônica de todo o maquinário. Entre estas inovações figuram: *Computer Aided Desing* (CAD), *Computer Aided Planning* (CAP), *Computer Aided Manufacturing* (CAM), CAD/CAM, Planejamento e manejo da produção (PPS).

O desenvolvimento simultâneo das três dimensões, nas empresas, originam a nova *best practice* de produção industrial, que estabelece as pautas para a competitividade internacional.

### **c) Desenvolvimento de Redes**

As relações a distância vêm existindo acompanhadas sempre por outro tipo de relações que reúnem as características de uma rede, uma relação de longo tempo e de confiança mútua em que há muitos contatos informais (Esser et al. 1994). Dentro desta classe de relações, pode-se desenvolver a *learning by interacting* entre empresas distintas: a empresa compradora ajuda o fornecedor a solucionar determinados problemas; o fornecedor desenvolve novos produtos, interativamente, com os engenheiros da compradora; e esta última mantém um estreito contato com o consumidor. Tudo isto fomenta o processo de aprendizagem tecnológica e dá lugar a formação de perfis específicos de especialização.

### **d) Tamanho da empresa e competitividade**

Experiências anteriores, pontuam Esser et al. (1994), permitem supor que o tamanho da empresa não constitui uma categoria decisiva para a sua competitividade. O que importa é a maneira como uma empresa conduz as suas transações: uma grande empresa que mantém relações, predominantemente conflitantes com os seus fornecedores e compradores será menos competitiva que uma empresa que é pequena, mas inserida em uma rede de trabalho com eficácia.

Esser et al. (1994) destacam que uma possibilidade para as pequenas empresas consiste na formação de *cluster*. Através dos quais, pequenas e médias empresas podem desenvolver claros perfis de especialização em nível de planta e realizar rendimentos de escala cada vez maiores. A estreita cooperação entre empresas, possibilita, ao mesmo tempo, escalas de flexibilização. Desta forma, instituições do nível Meso, que possibilitam processo de aprendizagem coletivos e o uso contínuo de centros de P&D de treinamento, permitem que empresas pequenas, ao estarem integradas em um *clusters* possam manter-se a par do desenvolvimento tecnológico. Ao mesmo

tempo, conservam-se as vantagens próprias das empresas pequenas quanto à flexibilidade, rapidez e escassos níveis hierárquicos.

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades da empresa, bem como, dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva. Uma logística eficaz entre empresas constitui um importante ponto de partida para incrementar a eficiência do sistema como um todo (Esser et al., 1994).

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes, impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, ao ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de investigação científica e tecnológica), gerando um efeito sinérgico, fruto exatamente do reforço dos elos, ou seja, da compreensão da articulação da cadeia.

Caracterizando cada nível que compõe o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), aborda-se, a seguir, a inter-relação dos níveis para uma melhor compreensão da competitividade sistêmica.

Para Esser et al. (1994) no nível Meta é que se decide até que ponto as sociedades estão preparadas para desenvolver uma capacidade suficiente de condução econômica. O nível Macro serve especialmente para assegurar a estabilidade das condições macroeconômicas gerais. Em nível Micro cristalizam-se novas *best practices* na área de produção, em pesquisa e desenvolvimento empresarial e na interação entre as firmas. O nível Meso cresce em importância à medida que busca formas inovadoras de interação entre empresas, Estado e entidades intermediárias. Essas formas se traduzem em diálogos e redes colaborativas, assim como em reformas e políticas aplicadas a diversas áreas (capacidade de trabalho e aperfeiçoamento, investigação e tecnologia, financiamento, política comercial e ecológica).

A partir da descrição dos níveis de análise dos determinantes da competitividade sistêmica, percebe-se que as questões relativas ao nível Meta e Macro referem-se às condições

gerais de produção, bem como ao ambiente macroeconômico. Educação, suporte à pesquisa, cooperação internacional, legislação fiscal e trabalhista, infra-estrutura de transportes, energia e comunicação são exemplos de elementos reconhecidos como de vital importância para a competitividade.

A competitividade estrutural decorre, portanto, da economia de um país em seu conjunto e descreve a capacidade dessa economia em incrementar ou sustentar sua participação no mercado internacional de bens e serviços, com a elevação concomitante do nível de vida de sua população. Assim, um país para ser considerado estruturalmente competitivo deve ser aquele em que os componentes do ambiente nacional são estimuladores da eficiência empresarial (Esser et al, 1994).

Dentro deste ambiente, o objetivo de uma política industrial é promover a nova forma de competição, ou seja, a empresa inovadora, relações construtivas entre fornecedores e clientes, associações entre empresas e agências extra empresa, facilitando a melhoria contínua na produção, além de caracterizar-se por orientação setorial estratégica.

A competitividade setorial reflete a capacidade de setores econômicos em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentam uma posição competitiva internacional. Competitividade setorial é a medida na qual uma cadeia produtiva oferece, simultaneamente, potencial para crescimento e retorno sobre investimentos atrativos para as empresas que o compõem (Esser et al, 1994).

A competitividade empresarial se refere à capacidade das empresas sustentarem padrões elevados de eficiência. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos exclusivamente de seus processo produtivos, ou fruto de parcerias com integrantes da economia.

Os parâmetros de relevância competitiva em todos os níveis do sistema e a interação entre os níveis é que geram vantagens competitivas e que criam uma base auto-sustentável de competição.

Os países mais competitivos são aqueles que contam com estruturas que promovem a competitividade desde o nível Meta. Contam com um contexto Macro que estimula as empresas a melhorarem suas performances e um espaço Meso estruturado, de tal maneira, que o Estado e os atores sociais possam negociar as políticas necessárias para a formação de estruturas sociais de apoio. Contem, ainda, com numerosas empresas no nível Micro buscando elevar a eficiência, a qualidade, a flexibilidade, articuladas em sólidas redes colaborativas.

Desta forma, a representatividade dos atores que compõem os níveis está na capacidade de traduzir e moldar convenientemente os entornos empresariais necessários aos novos requerimentos competitivos.

Partindo deste contexto, no capítulo V, o presente estudo busca analisar, a partir dos resultados extraídos das entrevistas realizadas, a competitividade sistêmica do agronegócio do leite na região do CONDEPRO, conforme os níveis Meta, Macro, Meso e Micro, do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) de acordo com Esser, et al. (1994).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

Este capítulo descreve a metodologia que foi utilizada para o estudo da competitividade sistêmica no agronegócio do leite na Região do CONDEPRO.

Segundo Kerlinger (1980), o desenvolvimento da ciência dá-se a partir da necessidade de um método de conhecimento e compreensão seguro e digno de confiança, tanto para o pesquisador, como para a sociedade. Para Gil (1999) o conhecimento para ser considerado científico, necessita que a identificação dos aspectos mentais e técnicos possam ser verificados.

#### **3.1 O Método**

Nesta pesquisa, empregou-se uma abordagem qualitativa, a qual fundamenta as bases lógicas de investigação a partir da revisão bibliográfica. Com a fundamentação teórica descreve-se as interconexões entre os níveis Meta, Macro, Meso e Micro, segundo o modelo proposto por Esser et. al (1994) do IAD.

Minayo (1996, p. 15) afirma que o “objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo.” A idéia é de que a essência da realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva, em sua plenitude, repleta de significados.

Triviños (1987, p. 38) salienta que “a abordagem qualitativa de um problema, justifica-se por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social”. Ainda, Bogdan apud Triviños (1994) chama atenção, entre outras, para três características da pesquisa qualitativa. A

primeira refere-se ao ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. Na segunda, os pesquisadores preocupam-se com o processo e não somente com os resultados e o produto. Na terceira, o significado é o enfoque essencial na abordagem qualitativa.

Richardson (1985), também salienta, que o estudo qualitativo pode descrever a complexidade do problema, a interação de certas variáveis e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

### **3.2 Especificação do Problema**

Baseando-se na dinâmica do ambiente organizacional, o problema desta pesquisa aborda a competitividade sistêmica, baseado no modelo IAD, buscando indicar as ameaças e oportunidades competitivas para o agronegócio do leite na região do CONDEPRO. Sua especificação fundamenta-se no fato de que o agronegócio do leite no Brasil passa por transformações significativas em função de diversos fatores. Entre eles pode-se citar, por exemplo, a importação de produtos lácteos provenientes do Mercosul; a compra de diversas indústrias laticinistas de pequeno porte por indústrias nacionais e internacionais de expressão no mercado; a mudança nos hábitos alimentares do consumidor brasileiro, muito em função dos planos econômicos do País; as restrições financeiras às unidades produtoras.

No Rio Grande do Sul, a atividade leiteira nos últimos anos destacou-se, vindo a atingir índices expressivos de crescimento no contexto do agronegócio. Especificamente, na região do CONDEPRO, a partir de estudos realizados, identificou-se como sendo um negócio propício o desenvolvimento do agronegócio do leite, uma vez que a região apresenta condições sócio-econômicas, de infra-estrutura e climáticas favoráveis para a atividade.

No entanto, para que de fato a região do CONDEPRO possa consolidar-se na atividade leiteira, faz-se necessário aprofundar os estudos sobre esta questão. É com este intuito, que a

presente pesquisa realizou um estudo amplo sob o enfoque da análise sistêmica do agronegócio do leite no que tange à competitividade desta indústria.

### **3.3 Questões de Pesquisa**

Conforme Triviños (1992), os estudos devem incluir questões de pesquisa, ou seja, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer no estudo.

Este estudo focaliza a análise sistêmica do agronegócio do leite na região do CONDEPRO, sob a perspectiva competitiva. Diante desta situação tem-se a seguinte questão básica de pesquisa:

1. Como caracteriza-se a competitividade sistêmica, segundo o modelo proposto por Esser et al. (1994) do IAD?

E quatro perguntas auxiliares:

1.1 Quais são as ameaças e oportunidades para o agronegócio do leite em Nível Meta?

1.2 Quais são as ameaças e oportunidades para o agronegócio do leite em Nível Macro?

1.3 Quais são as ameaças e oportunidades para o agronegócio do leite em Nível Meso?

1.4 Quais são as ameaças e oportunidades para o agronegócio do leite em Nível Micro?

### **3.4 Operacionalização das Questões de Pesquisa**

As questões de pesquisas foram operacionalizadas da seguinte forma:

a) Nível Meta: buscou-se identificar a percepção das entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicas, e indústrias de laticínios, quanto as condições da competitividade no agronegócio do leite, no que tange aos padrões de organização política,

econômica e social do sistema produtivo; quanto aos valores socioculturais, ao papel do Estado e a integração e cooperação entre os diversos atores envolvidos. A operacionalização da variável do nível Meta, teve como objetivo, responder a pergunta 1.1.

b) Nível Macro: buscou-se identificar a percepção das entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicas, e indústrias de laticínios, quanto as condições da competitividade no agronegócio do leite, no que tange as questões macroeconômicas, em específico o nível inflacionário, as taxas de juros, política comercial, ou grau de proteção à competição dos produtos importados, e política cambial. A operacionalização da variável do nível Macro, teve como objetivo, responder a pergunta 1.2.

c) Nível Meso: buscou-se analisar junto aos entrevistados, as condições dos fatores de organização espacial para a competitividade sistêmica do agronegócio do leite e a contribuição da malha institucional que compõe a estrutura da indústria. Foram consideradas a importância e intensidade das relações com as instituições de suporte, a atuação das entidades de classe, as relações com órgãos e instituições públicas e a infra-estrutura física e tecnológica. A operacionalização da variável do nível Meso, teve como objetivo, responder a pergunta 1.3.

d) Nível Micro: abordou-se questões internas das indústrias de laticínios, quanto as estratégias empresariais adotadas, as práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, o grau de cooperação e interdependência com outras empresas, sejam elas terceirizadas, ou concorrentes e ainda a identificação, de suas principais medidas de desempenho. A operacionalização da variável do nível Micro, teve como objetivo, responder a pergunta 1.4.

### **3.5 Delimitação da Pesquisa**

Tendo como propósito essencial fornecer quadros de referência, que tornem possível responder diferentes questões de pesquisa, o delineamento é entendido como o plano e a estrutura

da pesquisa, que focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação (Selltiz, 1987).

Em conformidade ao modelo de estudo da competitividade sistêmica proposto por Esser et al. (1994), a presente pesquisa busca analisar a capacidade competitiva do agronegócio do leite nos níveis Meta, Macro, Meso e Micro.

Trata-se portanto, de uma pesquisa descritiva. Gil (1999), destaca que um dos objetivos da pesquisa descritiva é levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

### **3.6 Participantes da Pesquisa**

Com base no exposto anteriormente, e considerando que por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o que deve orientar o pesquisador é a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que a compõe (Rossi e Slongo, 1998). A população desta pesquisa constitui-se de presidentes, diretores, gerentes, administradores, supervisores, pesquisadores, assessores e responsáveis técnicos de política leiteira, representantes de governos (federal, estadual e municipal) e do Congresso Nacional, que responderam as questões pesquisadas, conforme modelo de Esser et al. (1994).

A amostra é intencional, de forma a assegurar a veracidade do contexto estudado. Essa escolha deve-se, basicamente aos seguintes aspectos:

a) por serem os presidentes, diretores, administradores, supervisores, pesquisadores, assessores e responsáveis técnicos de política leiteira, nas entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicas (federais, estaduais e municipais) responsáveis e participantes das tomadas de decisões, manifestando a ideologia das entidades e instituições que representam;

b) por serem gerentes industriais, responsáveis pela administração das unidades processadoras das indústrias de laticínios na Região do CONDEPRO, e portanto, tomadores de

decisões, em equipe ou isoladamente, bem como por manifestarem a ideologia e orientação das organizações.

A população do nível Macro, é composta pelos representantes dos órgãos e instituições públicas, em nível federal, com atuação e representação na Região do CONDEPRO. Neste nível foram realizadas cinco entrevistas, estando a lista destes órgãos e instituições no anexo 2.

A população do nível Meso, é constituída pelos representantes das entidades de suporte, entidade de classe, órgãos e instituições públicas. Buscou-se esta representação em nível de Rio Grande do Sul e Região do CONDEPRO, sendo realizadas, para tanto, treze entrevistas. A lista destas entidades de suporte, entidade de classe, órgãos e instituições públicas, encontra-se no anexo 2.

A determinação para a representação do nível Micro, deu-se a partir da cadeia de produção agroindustrial, dividida em macro-segmentos (Batalha, 1997). Optou-se pelo macro-segmento da industrialização, que envolve as indústrias de laticínios transformadoras da matéria-prima (leite). Sendo assim, foram pesquisadas as duas indústrias de laticínios de grande porte atuantes no Rio Grande do Sul e na Região do CONDEPRO. Com o intuito de preservar a identidade das referidas organizações, buscou-se denominá-las, nesta pesquisa, de AGRO I e AGRO II.

Com o objetivo de obter-se maiores informações, julgadas necessárias para o entendimento da cadeia de produção agroindustrial do leite na Região do CONDEPRO, foram realizadas duas entrevistas com proprietários de unidades produtoras. Estas unidades produtoras, estão identificadas como: U.P - AGRO I, de grande porte, fornecedora da matéria-prima (leite) para a AGRO I e U.P. - AGRO II, considerada de médio porte, fornecedora da matéria-prima (leite) para a AGRO II. Buscou-se representar, desta forma, o primeiro macro-segmento da cadeia de produção do leite - produção de matérias primas (Batalha, 1997).

Seguindo o objetivo citado anteriormente, foram realizadas entrevistas com os gerentes de duas redes de supermercados de grande e médio porte, atuantes na Região do CONDEPRO, clientes de ambas as indústrias de laticínios pesquisadas. Representou-se desta forma, o terceiro macro-segmento da cadeia de produção de leite - comercialização (Batalha, 1997). As referidas organizações estão citadas no anexo 2.

Ainda, foram realizadas entrevistas com os proprietários de duas mini usinas de leite, atuantes na Região do CONDEPRO. Teve-se por objetivo, conhecer a realidade destas empresas, que também são parte integrantes relevantes no contexto do agronegócio do leite. As mini usinas entrevistadas, estão citadas no anexo 2.

### **3.7 Coleta e Análise dos Dados**

No estudo qualitativo estas duas atividades, coleta e análise dos dados desenvolvem-se em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações (Triviños apud Rossetto, 1998).

Dentre as principais técnicas de coleta de dados, encontram-se a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices e relatórios. Estes não são criados pelo pesquisador e são normalmente denominados de dados secundários, em contraste com os dados primários que são escolhidos diretamente pelo pesquisador (Roesch, 1996).

#### **3.7.1 Tipos de dados utilizados**

Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica dos materiais informativos disponíveis para orientar a pesquisa. Este levantamento exploratório foi necessário para nortear

muitos dos passos que foram seguidos, procurando-se identificar e obter cópias de informações relevantes ao comportamento da cadeia do leite, e dos demais atores que interagem no agronegócio do leite, formando um arcabouço empírico.

Desta forma, os dados utilizados foram provenientes de várias fontes e de maneira sistemática, podendo descrevê-los da seguinte forma:

- Dados primários: foram obtidos em estudo de campo, junto aos participantes da pesquisa, utilizando-se a técnica de escalonamento através da escala tipo Likert (Good, Hatt, 1972), objetivando-se identificar o grau de concordância dos entrevistados frente às afirmativas em relação a atributos que favoreçam a competitividade do agronegócio do leite.

Em uma escala de Likert (a Escala de Internacionalismo) empregada por Murphy e Likert (1938), conforme Krech et al.(1969, p. 178)<sup>7</sup>, os resultados apresentados “só podem ser interpretados através de sua posição com relação a distribuição dos resultados de outras pessoas; o resultado não tem um sentido absoluto. A interpretação do mínimo e do máximo resultado possível é clara: o resultado mínimo indica uma atitude desfavorável; o resultado máximo, uma atitude favorável. É mais difícil interpretar os resultados que caem entre o mínimo e o máximo, pois não se conhece o resultado que corresponde ao ponto neutro, sendo, ilegítimo supor que a região neutra corresponda ao ponto médio da amplitude possível de resultados.”

Dados Secundários: para que se pudesse compreender o agronegócio do leite, abordou-se na fundamentação teórica, primeiramente a questão do *agribusiness*, contextualizando-se as Cadeias de Produção Agroindustrial. Posteriormente, procurou-se descrever o agronegócio do leite, sob a perspectiva internacional, do Mercosul, brasileira e rio-grandense. Finalmente, abordou-se o modelo de competitividade sistêmica, proposto por Esser et al. (1994), do IAD. Os

---

<sup>7</sup> Exemplos da aplicação da escala do tipo Likert a pesquisas na área da Administração estão em Butterfield & Farris (1973); Kruglianskas (1980) e Sbragia (1983).

dados foram coletados em jornais periódicos especializados sobre leite, periódicos sobre negócios, livros da área em estudo, dissertações e publicações das próprias indústrias de laticínios.

### **3.7.2 Coleta dos Dados**

Em pesquisa social, a forma mais usual de coletar-se dados é através da entrevista e do questionário, para que se possa obter as informações necessárias (Selltiz, 1987). Estes instrumentos são “meios neutros que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria” (Triviños, 1987, p.137).

Selltiz (1987) destaca que na entrevista e no questionário, os relatos verbais dos sujeitos adquirem grande força, uma vez que manifestam informações sobre os estímulos ou experiências a que estão expostos e para o conhecimento de seus comportamentos.

A coleta dos dados foi realizada com aqueles participantes do fenômeno, através de um questionário semi-estruturado (anexo 1), aplicado em entrevista pessoal. Todas as vinte e cinco entrevistas realizadas, foram previamente agendadas com os entrevistados, uma vez que os mesmos exercem cargos de liderança, tendo muitos compromissos, e por encontrarem-se em localidades distintas. As entrevistas ocorreram nas cidades de Porto Alegre, Teutônia, Soledade, Carazinho, Sarandi, Palmeira das Missões, Marau e Passo Fundo, perfazendo uma distância aproximada de 1.300 Km, entre ir e voltar para estas cidades, e em muitos casos, repetindo o retorno, principalmente para a cidade de Carazinho.

Para o representante da EMBRAPA Gado do Leite, cujo centro de pesquisa está localizado na cidade de Juiz de Fora no estado de Minas Gérias, após um contato prévio via telefone, enviou-se o questionário através da Internet, sendo o mesmo devolvido três dias após, pelo mesmo recurso de envio. Desta forma, obteve-se o fechamento das vinte e seis entrevistas realizadas.

O agendamento prévio da entrevista, permitiu o esclarecimento do assunto ao entrevistado, ou intermediário do mesmo. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora e dez minutos, todas elas gravadas, o que resultou em vinte e cinco fitas microcassete de 60 minutos cada. O pesquisador, quando da data estabelecida para o encontro, compareceu à entrevista, identificando-se ao entrevistado mediante uma carta de apresentação. As entrevistas ocorreram durante um período de três meses, outubro, novembro e dezembro de 1999.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, o mesmo divide-se em quatro etapas distintas. A primeira etapa diz respeito as questões relativas ao nível Meta; a segunda etapa refere-se as questões do nível Macro e a terceira etapa contempla as questões do nível Meso. Estas etapas foram respondidas por todos os representantes dos níveis. A quarta etapa, que refere-se ao nível Micro, foi respondida somente, pelos representantes das indústria de laticínios, pois refere-se a aspectos internos das organizações.

Os objetivos de cada nível, que contemplam os assuntos abordados nas questões, foram devidamente apresentados e esclarecidos no item deste capítulo denominado Operacionalização das Questões de Pesquisa.

### **3.7.3 Análise dos Dados**

Os dados obtidos com o questionário aplicado em entrevista pessoal e o exame dos documentos, foram interpretados privilegiando-se a análise de conteúdo, de acordo com os conceitos produzidos por Bardin (1994). Posteriormente, estabeleceu-se a relação entre as respostas obtidas junto aos entrevistados e o referencial teórico de Esser et al. (1994), que subsidiou a orientação da pesquisa, permitindo analisar a competitividade do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO, destacando ameaças e oportunidades.

Roesch (1996), destaca que na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de

depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar.

Para Rossi e Slongo (1998) na pesquisa qualitativa, a análise dos dados demanda procedimentos eficazes, destacando-se a análise de conteúdo. Este tipo de análise, serve para que se possa realizar estudos das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências (Bardin, 1977 apud Triviños, 1987). Tendo, também, o objetivo de desvendar ideologias que possam estar presentes em dispositivos legais, princípios, diretrizes, etc, e que à primeira vista, não podem ser identificados com clareza (Triviños, 1987).

Minayo (1992) salienta ao pesquisador que escolhe a análise de conteúdo para a interpretação de uma pesquisa, que deve-se estar atento a três obstáculos que podem comprometer a eficácia da mesma. O primeiro, refere-se à ilusão do pesquisador em ver as conclusões à primeira vista. O segundo, diz respeito ao envolvimento do pesquisador com os métodos e as técnicas utilizadas, esquecendo-se dos significados presentes nos dados. E o terceiro, aborda a questão da dificuldade do pesquisador em articular as conclusões manifestadas nos dados concretos com conhecimentos mais amplos ou mais abstratos. Tal acontecimento pode provocar o distanciamento entre a fundamentação teórica e a prática da pesquisa.

Triviños (1987) destaca, ainda, a importância do conceito de “inferência”, que pode ser entendido, a partir das informações que o conteúdo da mensagem fornece, sendo o que normalmente ocorre, ou então partindo de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados da comunicação.

Em suas proposições, Bardin (1994) desenvolve três etapas essenciais para o processo de uso da análise de conteúdo. São elas: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial.

Na primeira etapa, a pré-análise, os achados foram distribuídos de forma sistemática, sem a intromissão do pesquisador. Os dados foram separados de acordo com os níveis Meta, Macro,

Meso e Micro, apontando-se as respostas dos sujeitos ao questionário semi-estruturado, aplicado na entrevista pessoal, e as manifestações dos entrevistados, que expressaram suas opiniões a respeito dos assuntos abordados. Esta organização, resultou em cento e cinquenta páginas, contendo as manifestações dos entrevistados, quando estes expuseram suas visões acerca das perguntas do questionário, bem como as respostas às perguntas abertas. Salienta-se que as transcrições das gravações das entrevistas não foram literais, uma vez que o próprio pesquisador as realizou.

A segunda etapa, que refere-se à descrição analítica, teve seu início na pré-análise, mas nesta segunda etapa, o material que constitui o *corpus*<sup>8</sup> é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas questões de pesquisa e pela fundamentação teórica. O procedimento adotado é o da categorização<sup>9</sup>. Neste contexto, a categorização apresenta certa graduação: categorias, subcategorias e atitudes, que são valorativas - positivas ou negativas, ressaltando que o importante não são as categorias em si, mas as subcategorias, pois nelas é que estão inseridas as unidades de análise (Marconi, 1996).

Para melhor compreender a complexidade que envolve a análise sistêmica do agronegócio do leite para a Região do CONDEPRO, elaborou-se as categorias correspondentes a cada nível proposto por Esser et al. (1994). Desta forma, chegou-se a seguinte classificação de categorias:

---

<sup>8</sup> “Se as operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas pelo ordenador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente” (Bardin, 1994,p.101).

<sup>9</sup> “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo genero”.(Bardin, 1994,p.117)

## a) Nível Meta

- Categoria 5.1.1 - Poder Público	→	Impulsionador Conduzir e Coordenar
- Categoria 5.1.2 - Orientação ao Mercado	→	Coesão e Consenso Integrativa e Cooperativa
- Categoria 5.1.3 - Capacidade de Influência	→	Capacidade de Decisões

## b) Nível Macro

- Categoria 5.2.1 - Condições Macroeconômicas	→	Política Monetária Política de Concorrência Política Comercial Política Cambial
---	---	--

## c) Nível Meso

- Categoria 5.3.1 - Relações Estreitas e Colaborativas	→	Entidade de Suporte
- Categoria 5.3.2 - Integração e Cooperação	→	Entidades de Classe Órgãos e Instituições Públicas
- Categoria 5.3.3 - Seletividade	→	Política de Importação e Exportação Políticas Regionais e Locais
- Categoria 5.3.4 - Eficiência Econômica e Ecológica	→	Política Ambiental
- Categoria 5.3.5 - Infra-estrutura	→	Física: Transporte, Comunicações, Energia Industrial: Desenvolvimento Tecnológico, Mão-de-obra.

## d) Nível Micro

- Categoria 5.4.1 - Estratégias Empresariais	→	Objetivos Posicionamento no Mercado
- Categoria 5.4.2 - Práticas Organizacionais <i>Best Practice</i>	→	Estratégias Empresariais Práticas Gerenciais, Organizacionais e de Inovação Tecnológica Cooperação e Interdependência Medidas de Desempenho
- Categoria 5.4.3 - Cooperação e Interdependência	→	Gestão de Inovação Fornecedores Concorrentes Clientes

Após a elaboração das categorias, passou-se para a terceira etapa da análise de conteúdo. Esta etapa envolveu, a interpretação inferencial apoiada nos materiais de informações já utilizados na etapa da pré-análise, e que agora atingem a intensidade de sua plenitude. A reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, criam as relações entre a pesquisa de campo e o referencial teórico.

Neste etapa, conforme Bardin (1994), os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. As formas estatísticas escolhidas, para esta parte, foram tabelas de distribuição de frequência e gráficos de estatística (percentagens simples) que delinearão as tendências dos entrevistados no que tange as questões propostas pelos níveis Meta, Macro, Meso e Micro.

O pesquisador, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então, propor as inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos.

### 3.8 Limitações da Pesquisa

Nem sempre se consegue realizar totalmente os propósitos iniciais de uma pesquisa, porque no decorrer de sua constituição encontra-se fatores que limitam o percurso do pesquisador. Sem ter diminuído o valor do trabalho, algumas questões podem ser consideradas elementos limitadores desta pesquisa por terem deixado de cumprir, com rigor, a determinação que se propunha. São eles:

a) na AGRO II não foram respondidas todas as questões referentes ao nível Micro;

b) em todos os níveis foram solicitadas respostas verbais e escritas, porém, nem todos os entrevistados manifestaram-se verbalmente. Fique claro, porém, que não houve recusa à solicitação. As circunstâncias não foram favoráveis, como por exemplo, o caso do representante do nível Meso (EMBRAPA) que enviou suas respostas por E-mail procedente de Minas Gerais;

c) na apresentação e análise dos resultados buscou-se a fundamentação de autores que não constam do capítulo da Fundamentação Teórica, mas que foram necessários ao entendimento específico na análise do nível Micro.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DA PRODUÇÃO CONDEPRO**

#### **4.1 Contextualização da Região do CONDEPRO**

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES) foram criados pela Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994 e regulamentados pelo Decreto nº 35.764, de 28 de dezembro de 1994.

Um Conselho Regional de Desenvolvimento, é um fórum de discussão e decisão a respeito de políticas e ações que visem ao desenvolvimento regional, objetivando:

- a promoção do desenvolvimento regional harmônico e sustentável;
- a integração dos recursos e das ações do governo na região;
- a melhoria da qualidade de vida da população;
- a distribuição eqüitativa da riqueza produzida;
- o estímulo à permanência do homem em sua região;
- a preservação e recuperação do meio ambiente.

O COREDE Produção - CONDEPRO, tem sua origem vinculada a duas iniciativas. A primeira iniciativa foi da comunidade regional. A segunda, do governo do estado. Sua instalação ocorreu em 14 de junho de 1991, e reúne representantes da sociedade civil e dos poderes públicos, tendo por finalidade promover o desenvolvimento da região.

O CONDEPRO situado no Norte do Rio Grande do Sul, abrange 35<sup>10</sup> municípios (tabela 4.1), em uma área de 12 509, 90 Km<sup>2</sup>, 4,43% da superfície do estado, nos quais vive uma população de 464 956 habitantes, deste total 80% da população vive no meio urbano.

Com relação a estes municípios, de forma generalizada, pode-se dizer que possuem algumas características semelhantes quanto:

- a) a origem étnica européia de ampla parcela da população;
- b) a existência de um espírito empreendedor;
- c) a estrutura fundiária, de um lado, é marcada pela pequena propriedade familiar, com baixa produtividade e rentabilidade, e por outro, por unidades monocultoras de soja e trigo que têm dificuldades de viabilização financeira;
- d) as principais atividades econômicas vinculam-se com a produção de grãos, leite, carne, metalurgia, comércio e serviços;
- e) forte êxodo populacional, e especialmente da população mais jovem e mais qualificada, que busca melhores oportunidades de trabalho em centros mais dinâmicos da economia;
- f) degradação do meio ambiente;
- g) deficiências dos sistemas de infra-estrutura básica: energia, água, esgoto, comunicação, hospitais e rodovias;
- h) precariedade urbanística: cidades sem planejamento;
- i) deficiências na administração pública municipal;

---

<sup>10</sup> A relação dos municípios integrantes do CONDEPRO teve, recentemente, algumas alterações. Atualmente, os municípios de Ipiranga do Sul, Mormaço e Sagrada Família não fazem mais parte do CONDEPRO, mas ingressaram nele Muliterno, Novo Barreiro e São José das Missões. Deve-se salientar que as alterações na composição do CONDEPRO não afetaram características que vinham apresentando a Região da Produção, em virtude de a dimensão econômica do conjunto desses municípios ser bastante semelhante.

j) exigência da mão-de-obra qualificada.

A região do CONDEPRO, destaca-se por ter importantes instituições de ensino e pesquisa, um pólo de desenvolvimento científico e tecnológico nas áreas de alimentos e metal-mecânica, uma unidade da EMBRAPA - Trigo, uma regional da EMATER e iniciativas de organização associativa como, por exemplo, o Pacto Nova Itália, na sub-região de Sarandi, e o Pacto Novo Rio Grande na sub-região de Marau.

### MAPA DE LOCALIZAÇÃO DOS COREDES-RS

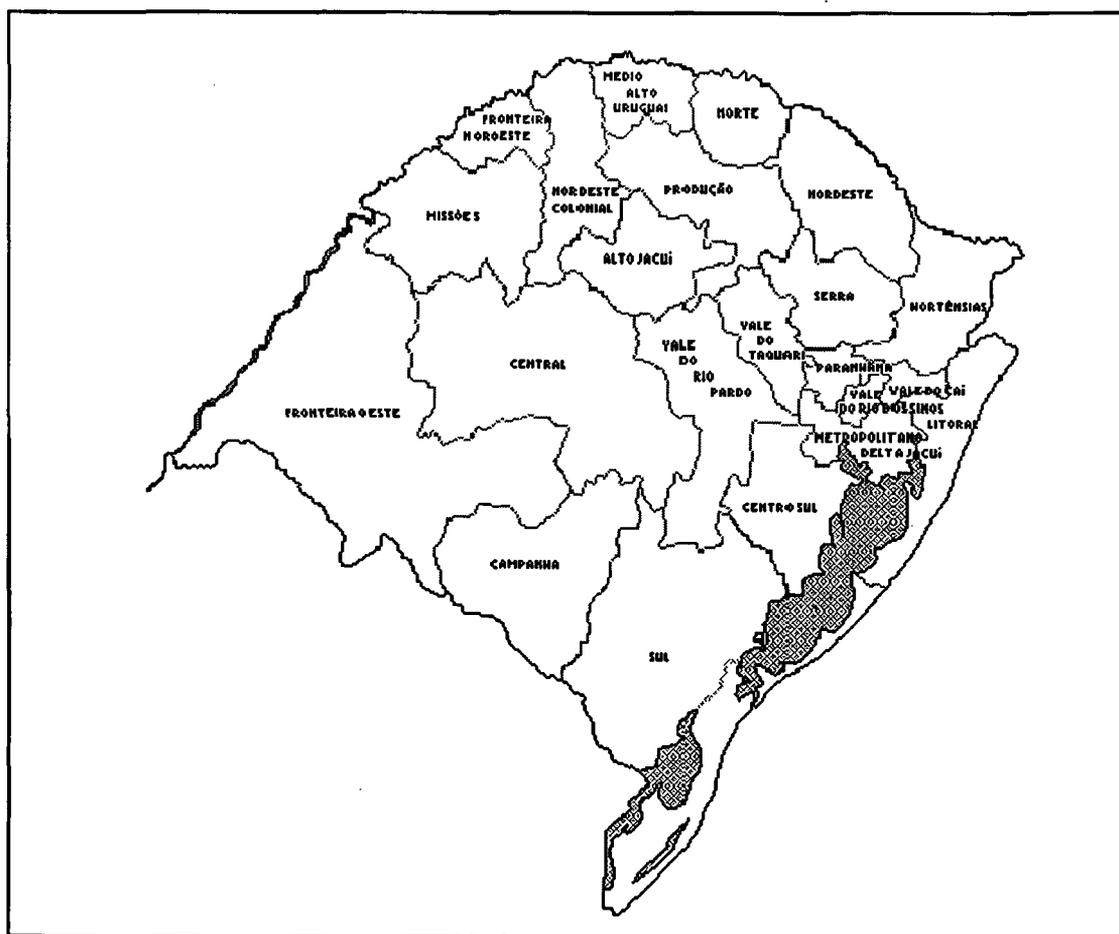


Tabela 4.1 Municípios da área de abrangência do CONDEPRO

NOME DO MUNICÍPIO	NÚMERO DE HABITANTES
Água Santa	-
Barra Funda	2,115
Camargo	2,45
Carazinho	56,911
Casca	8,3
Chapada	10,062
Ciriaco	5,33
Constantina	11,816
Coqueiros do Sul	2,93
Coxilha	3,032
David Canabarro	4,652
Ernestina	3,817
Gentil	1,827
Ibirapuitã	5,295
Ipiranga do Sul	-
Marau	25,342
Mato Castelhano	2,262
Mormaço	-
Nicolau Vergueiro	1,767
Nova Alvorada	2,686
Nova Boa Vista	2,316
Palmeira das Missões	38,848
Passo Fundo	156,352
Pontão	3,803
Ronda Alta	10,206
Rondinha	6,674
Sagrada Família	-
Santo Antônio do Palma	2,241
Santo Antônio do Planalto	2,053
São Domingos do Sul	2,728
Sarandi	17,858
Sertão	7,701
Soledade	28,316
Vanini	1,923
Vila Maria	4,11

Fonte: COREDES (1999).

Com esses conhecimentos a respeito da Região do CONDEPRO, bem como a partir da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, que objetivou detectar a competitividade sistêmica do agronegócio do leite, segundo as proposições do modelo de Esser et al. (1994), tem-se condições de delinear o fluxo da cadeia produtiva do leite.

#### **4.2 Atividades desenvolvidas pelos Conselhos Regionais**

Aos Conselhos Regionais cabe exercer um papel extremamente importante, tanto para a região que representam como para o Governo do Estado, desempenhando as seguintes atividades:

""→ colaboração com os órgãos estaduais da área de planejamento, instituições de ensino superior e outras entidades públicas ou privadas na elaboração e discussão de diagnósticos regionais, visando à preparação do Plano Estadual e dos Planos Regionais de Desenvolvimento e sua respectivas alterações e atualizações;

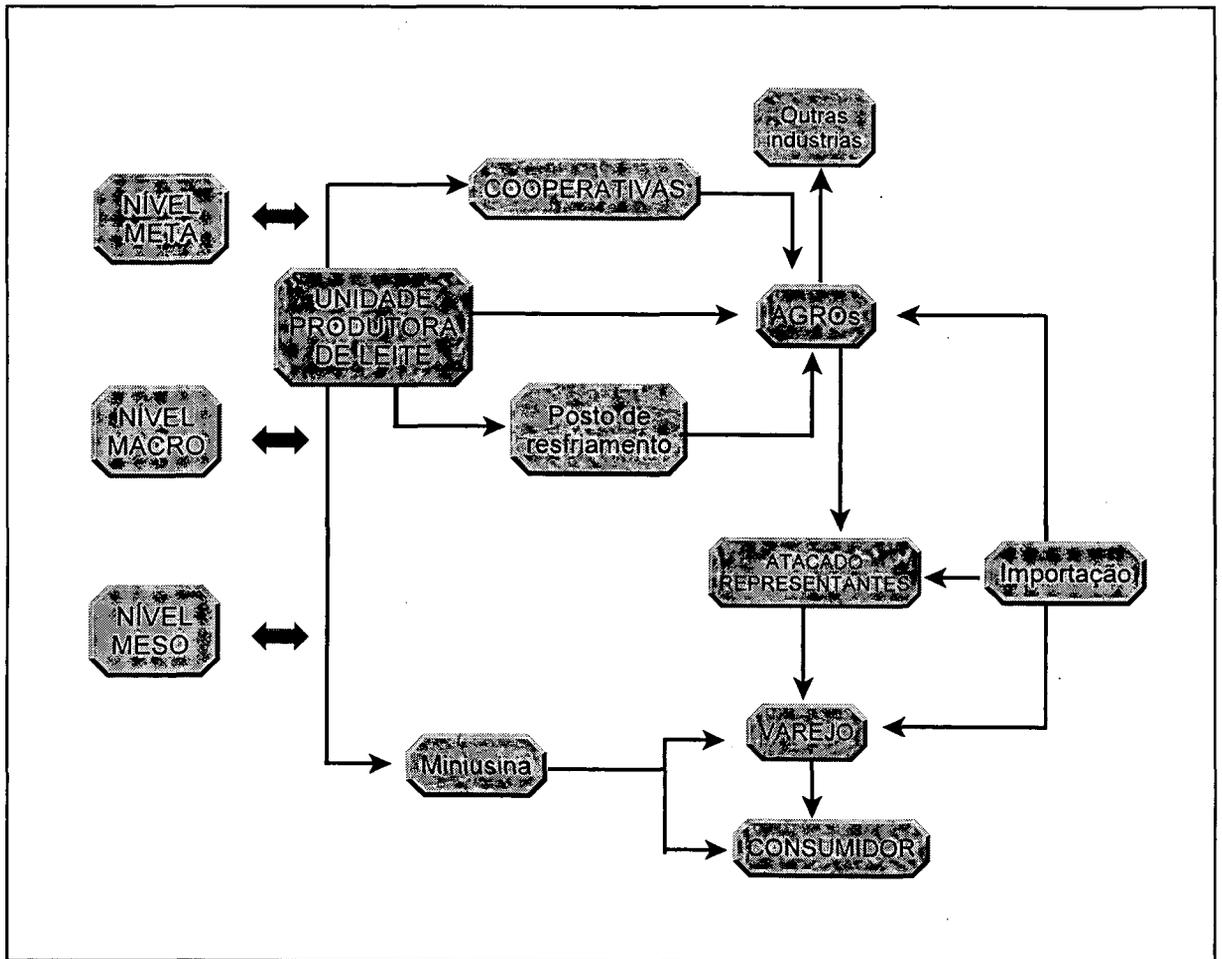
""→ ajuda na identificação das principais necessidades de atendimento no que se refere aos serviços prestados pelo Estado;

""→ fiscalização da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos estaduais;

""→ colaboração na busca de fontes alternativas de recursos para financiamento de investimentos públicos;

""→ apoio a reivindicações de interesse regional encaminhadas pelo Governo do Estado perante a Administração Federal;

""→ engajamento na mobilização da comunidade local em torno de campanhas de interesse público desencadeadas pelo governo.



Fonte: Pesquisa da autora (1999)

Figura 4.1 - Fluxograma da cadeia produtiva do leite na Região do Condepro

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISE DAS INTERCONEXÕES DOS NÍVEIS META, MACRO, MESO E MICRO NO AGRONEGÓCIO DO LEITE NA REGIÃO DO CONDEPRO**

Neste capítulo desenvolve-se uma análise das interconexões do agronegócio do leite, na Região do CONDEPRO, considerando os fatores que apontam a sua competitividade nos quatro níveis do modelo IAD: Meta, Macro, Meso e Micro.

A interpretação das intervenções dos representantes das instituições participantes da pesquisa, é aqui apresentada através de sistematização categorial e de relação com os aspectos teóricos abordados anteriormente.

#### **5.1 Nível Meta**

Neste nível, buscou-se identificar a visão e a percepção das principais entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicos, e indústrias de laticínios, ligadas ao agronegócio do leite na Região do CONDEPRO. O enfoque dá-se quanto a ação do poder público, em relação à sua capacidade de impulsionar, conduzir e coordenar o desenvolvimento industrial, o grau de coesão e consenso entre os vários atores quanto à orientação do setor ao mercado e a sua capacidade de ação conjunta ou integração de esforços. Para tanto, os assuntos abordados estão estruturados em categorias (Bardin, 1994), da seguinte forma: categoria Poder Público, categoria Orientação do Mercado e categoria Capacidade de Influência.

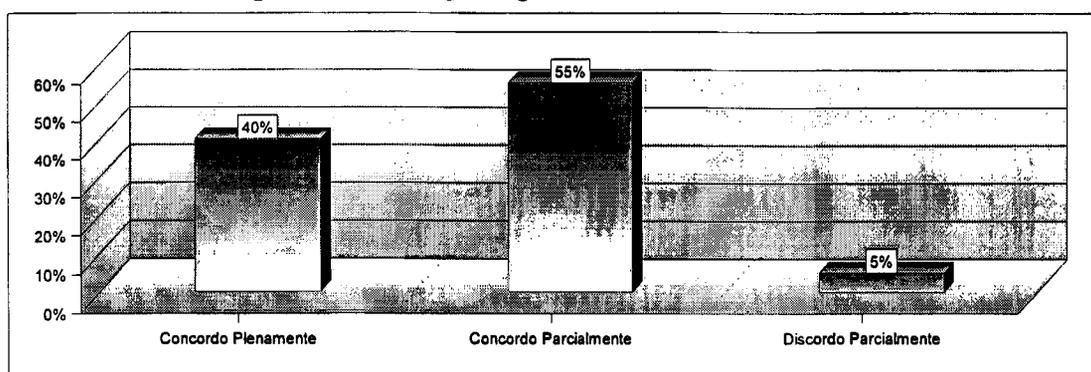
A importância das relações existentes entre os diferentes atores envolvidos no processo do desenvolvimento competitivo, demonstram os valores sócio-culturais de uma sociedade, conseqüentemente, a falta, ou então a existência de articulações que a conduzem para a aprendizagem mútua.

### 5.1.1 Poder Público

A categoria Poder Público, busca identificar a opinião e a visão dos entrevistados com relação à capacidade do poder público em nível federal, estadual e municipal, de impulsionar, conduzir e coordenar o processo de desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite.

Com relação à capacidade do poder público exercer a função de impulsionador do desenvolvimento produtivo do agronegócio do leite, a grande maioria dos representantes institucionais e da iniciativa privada concorda plena ou parcialmente (95%), conforme pode ser verificado no gráfico 5.1.

Gráfico 5.1 O papel do poder público como impulsionador do desenvolvimento produtivo do agronegócio do leite



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Os entrevistados que manifestaram concordância plena, quanto a ação do poder público como impulsionador da atividade leiteira realizaram os seguintes comentários:

*“Através de uma política” (FARSUL).*

*“Porque teria tanto a parte técnica de orientação, a estrutura para repassar para o pequeno produtor e também, porque é uma forma de incentivar a parte de agroindústria e a geração de novos estabelecimentos e novos empregos. Seria uma base na pirâmide” (Sec. Mun. de Agr. Passo Fundo).*

*“O setor público tem que incentivar os diversos segmentos produtivos do Brasil e de determinadas regiões, haja visto por exemplo, toda essa problemática do leite que muitas vezes o produtor ficou desamparado em função das exigências impostas pela abertura do mercado e foi o elo mais fraco desta cadeia. O governo tem condições de fazer políticas, financiamentos macro e microeconômicos” (FEPAGRO).*

A concordância parcial deve-se ao entendimento de que o desempenho não cabe apenas às instituições governamentais, mas também aos demais atores envolvidos no processo, como manifestaram os entrevistados.

*“O poder público não está satisfazendo plenamente esta função” (Fiscalização Sanitária Federal);*

*“O poder público tem questões mais importantes para cuidar” (BB - Carazinho);*

*“O poder público não deve ser o impulsionador, mas tem que criar condições para que a cadeia possa andar. Como por exemplo, uma política de importações que seja justa em relação aos mercados externos e, em relação aos subsídios, triangulação que acontece no Mercosul. Dentro destes aspectos se o poder público se dispôr a criar uma política de equivalência para podermos efetivamente competir em condições iguais com os nossos concorrentes internacionais, talvez o Estado não tenha que fazer muito mais do que isto” (BB - Passo Fundo).*

*“Cabe aos entes federados, o incentivo, incremento a promoção do desenvolvimento econômico. Cabe também aos produtores, quem comercializa e as entidades do setor produtivo uma participação efetiva junto aos poderes públicos para atingir seus objetivos. O Rio Grande do Sul sofre com o Mercosul, porque o setor primário é fundamental para a economia do estado, então todos tem que se integrar” (Congresso Nacional).*

*“Em parte. Não a todos e com programas especiais que garantam determinadas atividades em determinados momentos ou fases” (EMATER).*

*“Por uma filosofia sindical. O estado como interventor” (FETAG).*

*“Porque é quem tem condições de fazer isso, impulsionar” (Sec. Mun. de Agr. Carazinho) .*

*“Nós temos um problema no setor leiteiro que são as diferenças regionais (quanto ao solo, ao clima, à cultura, a tecnologia...) no Brasil e fica difícil o governo fazer uma política global. A sazonalidade na produção e o sistema de produção também são muito distintos. Não podemos dizer que o governo*

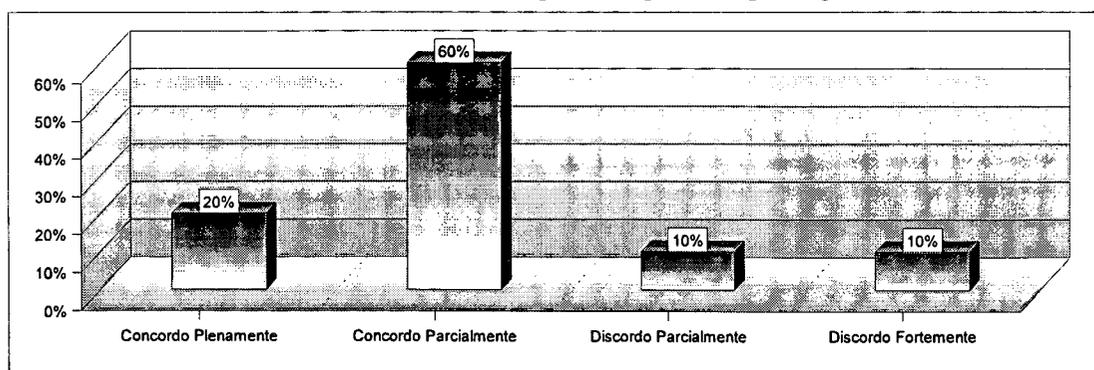
*seja incapaz de propor uma política global, mas sim que tem dificuldades para propô-la. O Rio Grande do Sul tem uma visão conflitante à política de importações no Mercosul” (COAGRISOL).*

*“Com certeza parte do poder público também tem que ajudar” (COOTRISAL).*

Segundo as respostas dos entrevistados percebe-se a necessidade de unidade do poder público com os demais atores envolvidos no processo, para impulsionar o desenvolvimento do agronegócio do leite, e, portanto, estabelecer os parâmetros da competitividade. Em síntese, querem dizer que não se trata de tarefa exclusiva do poder público, mas de todos os atores envolvidos. As manifestações apontam para uma determinada inoperância do Estado quanto a uma participação mais ativa referente às questões do leite.

Quanto à capacidade do poder público conduzir e coordenar um processo de desenvolvimento competitivo para o agronegócio do leite (gráfico 5.2), os entrevistados manifestam a opinião de o mesmo ter, parcial ou plenamente (80%), esta capacidade.

Gráfico 5.2 Capacidade do poder público conduzir e coordenar um processo de desenvolvimento competitivo para o agronegócio do leite



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Alguns representantes das entidades de suporte e entidades de classe, assim como de órgãos e instituições públicos que se manifestaram concordantes com a afirmativa destacam:

*“É necessário que haja vontade política” (BB-Passo Fundo).*

*“Sozinho não, junto com as instituições da iniciativa privada”*

(FARSUL).

*“Coordenar sim, conduzir é difícil”* (Sec. Mun. Agr. Passo Fundo).

*“Eu acho que sozinho não. Não é atribuição dele. Ele tem que dar diretrizes gerais, mas deixar para a iniciativa/setor privado e os elos da cadeia a necessidade de contribuírem para a evolução do setor”*  
(FEPAGRO).

*“O poder público tem o poder de impulsionar, frear. Mas, no contexto, hoje, no setor leiteiro, não tem, o poder está debilitado”* (Sec. Est. Agr. e Abast.).

No entanto, cabe salientar a manifestação de um dos entrevistados quanto a sua discordância parcial, manifestando a sua insatisfação quanto à gestão empresarial, que determinados setores do poder público representam.

*“O que a gente vê é que os políticos não têm uma visão empresarial, apenas visão política”*  
(COTRISAL).

Ao analisar a categoria poder público, quanto a sua capacidade de impulsionar, conduzir e coordenar ações que levam ao desenvolvimento para a competitividade do agronegócio do leite, é nítida a manifestação dos entrevistados no que tange a esta capacidade do Estado, para que a indústria possa atingir patamares de competitividade. Podendo-se dizer, também, que a responsabilidade manifestada pelos entrevistados, em relação ao Estado, em suas concordâncias parciais demonstram que a participação dos demais atores que compõem o ambiente, é fundamental para o contexto de competitividade. Percebe-se uma visão similar entre os depoentes dos três níveis Macro, Meso e Micro.

No entanto, cabe ressaltar o descontentamento, em patamares menores, porém significativos, de determinados representantes institucionais, principalmente quanto à capacidade de condução e coordenação do processo de desenvolvimento competitivo, uma vez que a atuação recente de sucessivos governos brasileiros, tem demonstrado ações estimuladoras ao processo de importação do leite.

Para Esser et al (1994), faz-se necessário que sejam fortalecidas as relações de mercado, a partir de uma atuação dos atores em ‘subsistemas funcionais e independentes’. Essa

recomendação do autor significa que não se restrinja ao Estado a capacidade de impulsionar, conduzir e coordenar o processo de uma determinada indústria, mas sim que haja a articulação entre os demais atores do ambiente, nesta responsabilidade de estimular o desenvolvimento.

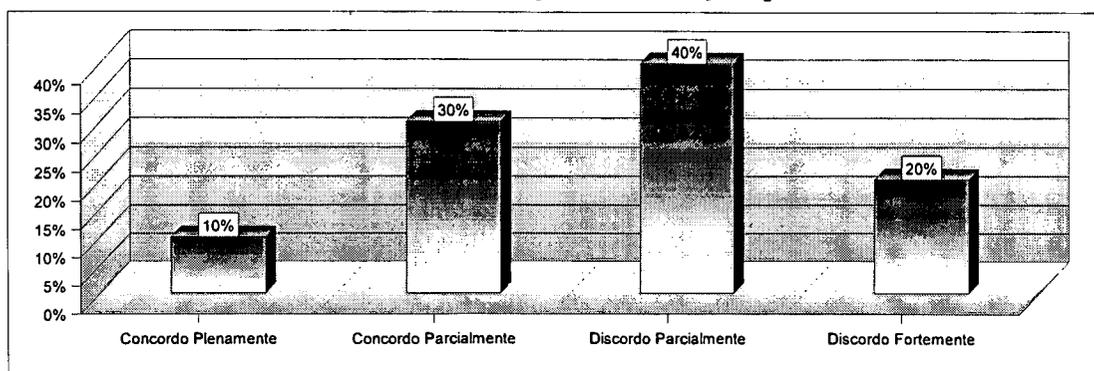
Sob este ângulo, verifica-se, através das respostas dos informantes, uma visão positiva quanto à capacidade de atuação do Estado, visão esta que não deve ser entendida como paternalista. O Estado é uma parte de um elo maior que tem condições de promover, em conjunto com os demais atores envolvidos no processo, o desenvolvimento da competitividade.

### 5.1.2 Orientação ao Mercado

Nesta categoria avalia-se a orientação do agronegócio do leite ao mercado voltada para o desenvolvimento competitivo. Essa orientação baseia-se nos pressupostos da coesão e consenso, e da integração e cooperação entre os diferentes atores envolvidos no processo.

No que tange a coesão e o consenso, os resultados apresentados no gráfico 5.3 mostram que a maioria dos entrevistados discordam parcialmente ou fortemente (60%). Isso demonstra fragilidade no item coesão e consenso entre entidades de ensino/pesquisa e suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicos e indústria de laticínios quanto à orientação do setor ao mercado nacional e regional.

Gráfico 5.3 Coesão e consenso entre os diferentes atores (entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicos, indústria de laticínios)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Entre as instituições que demonstram ter visão de discordância parcial ou forte, em relação com a coesão e o consenso, destacam-se as considerações:

*“Há reivindicações, soluções parciais para determinados casos, mas não há uma política clara e uma integração sobre uma mesma política. Ex. A FARSUL tem uma visão, o Estado tem outra e a União outra. Para a União o setor leiteiro é um dos atores dentro de uma negociação global no Mercosul, então se a FIESP de São Paulo tem mais força do que os produtores de leite, a União em função do seu relacionamento de comércio exterior prioriza as necessidades das grandes indústria e o leite fica em, por exemplo, 5º plano” (Congresso Nacional.).*

*“Não há consenso, por omissão, desconhecimento, ignorância” (FARSUL).*

*“Não há consenso porque o governo tem autorizado importações e nós temos dois aspectos fundamentais que não atendem o setor produtivo e da indústria. Temos importações de países que têm subsídio e entram livremente no Brasil – especialmente leite em pó, produtos lácteos, queijo e produtos do Mercosul... quando se firmou o acordo não foram estabelecidas proteções ao setor industrial e para o produtor brasileiro. O Brasil é um importador de leite e nem sempre são adotados os melhores critérios para importação. O leite chega até para o governo abastecer a merenda escolar, a comunidade solidária.” (COAGRISOL).*

*“Está se encaminhando para a coesão. Hoje os atores estão discutindo sobre preços, importações e percebendo que no processo, todos são necessários” (Sec. Est. Agr. e Abast.).*

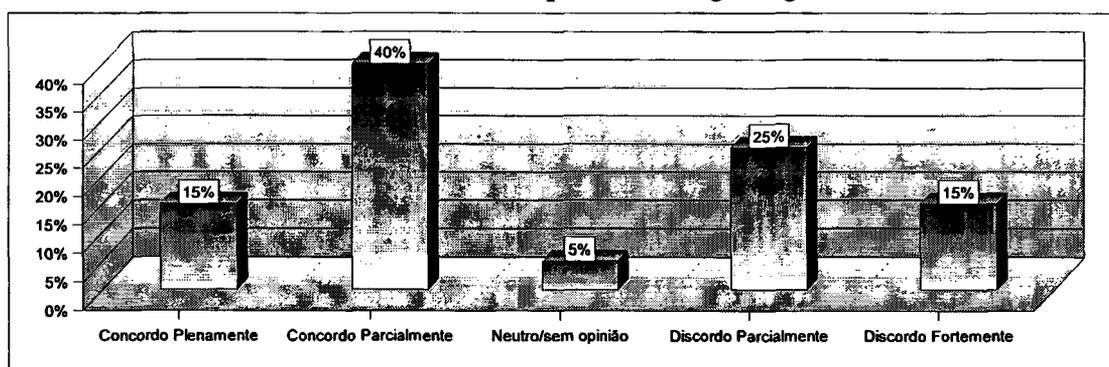
São manifestações divergentes entre concordantes e discordantes, no entanto, percebe-se nas manifestações dos entrevistados, que a coesão e o consenso, quanto à orientação do setor, ao mercado nacional e regional é elemento considerado essencial para o desenvolvimento competitivo, e que não está acontecendo a contento entre os agentes envolvidos no processo. Percebe-se uma grande insatisfação da maioria dos entrevistados.

Duas instituições que concordaram parcialmente comentaram que o poder público é uma parcela ativa, um elemento fiscalizador, que, na verdade, não se coloca como desvinculado do processo em função de manter uma atividade permanente. A representante da Fiscalização Sanitária Federal relatou que participou, eventualmente, de alguma reunião onde encontravam-se os demais atores nominados, onde houve tentativas de elaborar discussões objetivas e produtivas. No entanto, percebeu que esse processo não tem sentido de continuidade.

*“Em geral é precária a articulação. Falta uma identificação das demandas reais de todos os setores e também da demanda dos sistemas produtivos. Falta coesão. Não só para abastecer o mercado nacional e internacional mas também pela questão sócio-econômica. Mas, acho que tudo é uma questão de pressão. Quem pressiona mais leva a melhor parte. Falta pressão do setor leiteiro. Coesão existe mas não está bem articulada”* (FEPAGRO).

Em relação a orientação integrativa e cooperativa dos diferentes atores para o desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite, os resultados apresentados no gráfico 5.4 informam que há uma concordância plena ou parcial em um percentual um pouco maior, do que a discordância parcial ou forte, porém, são números muito próximos. Conforme as instituições, há um desentendimento entre o governo e os setores.

Gráfico 5.4 Orientação integrativa e cooperativa entre os diferentes atores (indústria de laticínios, governo, entidades de suporte e de classe) voltada ao desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite.



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

As instituições que discordam parcial ou fortemente salientam:

*“A indústria não joga tão claramente em termos de efetiva capacidade de pagamento de preços”* (BB-Passo Fundo).

*“Acho que não há. A competição, a globalização está excluindo, discriminando o pequeno produtor”* (Sec. Mun. Agr. Carazinho).

Os entrevistados que concordam parcialmente dizem que:

*“Não há uma inter-relação com o poder constituído, unidades produtoras, agroindústrias e cooperativas, pois os pequenos agricultores formam cooperativas ou juntam-se para entregar o leite para terceiros: usina, AGRO I e AGRO II. (Fiscalização Sanitária Federal)”*

*“Em parte. Existe uma preocupação que se faça isso. A AGRO II tem um pouco mais de contato direto com o produtor. Mas nesta cadeia o elo mais fraco é o produtor e como os elos da cadeia tem interesses diferentes, não é muito fácil de se conseguir. Hoje o leite é produzido por produtores cooperativados e é entregue à indústria que quando sente o mercado “pesado” descarrega os custos para o produtor através da baixa de preços” (COAGRISOL).*

*“Eu acho que existe uma ação para estimular a competitividade mas ela esbarra nos imprevistos das entidades” (FEPAGRO).*

Tanto os que concordam parcialmente, quanto os que discordam parcialmente, apresentam argumentos semelhantes. Ora destacam a falta de integração e cooperação, ora destacam a fragilidade do consenso. A presença do poder público no desenvolvimento da competitividade é praticamente nula.

Cabe ainda destacar, que a manifestação neutro/sem opinião pode ser entendida como se existente, a orientação integrativa e cooperativa não está sendo comunicada de forma eficiente, uma vez que os informantes não conseguem percebê-la. Caso contrário, de fato inexistente.

A categoria orientação ao mercado, segundo a percepção dos diferentes atores, quanto aos padrões básicos de organização em termos de: coesão e consenso, integração e cooperação estão intimamente ligadas.

Esser et al. (1994), vai além, dizendo que com coesão e cooperação, estabelecem-se relações de mútua confiança. Isso se consolida a partir da integratividade entre os diferentes atores, desenvolvendo uma rede de informações confiáveis. Estando, portanto, a coesão e o consenso, a integração e a cooperação, e ainda, os atores convivendo em situação articulada, uma determinada indústria apresenta, à priori, condições de atingir o desenvolvimento competitivo.

De acordo com os resultados dos gráficos 5.3 (p. 105) e 5.4 (p. 107) percebe-se, claramente, uma dificuldade significativa, quanto à coesão e o consenso entre os atores, no que

tange à orientação do setor ao mercado nacional e regional. Percebe-se que não há um entendimento que permita a definição de políticas claras em relação a esta questão. Este fato deve-se a uma grande divergência quanto à integração e cooperação entre os atores. Desta forma, desvenda-se um aspecto bastante relevante: o desagregamento do agronegócio do leite em relação a sua competitividade.

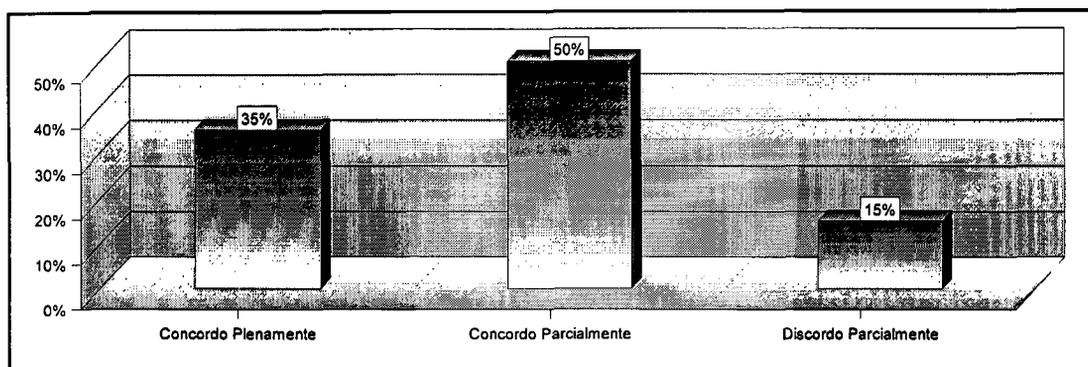
Com essas considerações, pode-se evidenciar que, para o desenvolvimento e o fortalecimento da competitividade sistêmica, na Região do CONDEPRO, faz-se necessário incrementar a atuação do Estado, de forma integrativa, vindo a fortalecer a capacidade de organização dos demais atores envolvidos no processo.

### **5.1.3 Capacidade de Influência**

A capacidade de influência das entidades de suporte e entidades de classe, no que diz respeito as decisões governamentais é um aspecto relevante e determinante para o desenvolvimento competitivo, que possibilita a visualização do nível de integração e articulação entre os diferentes atores.

Em relação à capacidade de influência das associações e federações nas decisões governamentais (gráfico 5.5), com exceção de três respondentes do nível Meso, os demais são unânimes em ressaltar este poder de influência. Os representantes das indústrias de laticínios, que compõem o nível Micro, e os representantes do Estado, que compõem o nível Macro, também são partidários dessa afirmação.

**Gráfico 5.5** As associações e federações empresarias têm capacidade de influenciar as decisões de governo voltadas ao agronegócio do leite



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Cabe destacar algumas considerações significativas, tais como:

*“Capacidade tem, mas não está sendo usada” (BB-Passo Fundo).*

*“Tem capacidade, mas no relacionamento com os países do Mercosul, o poder do setor é pequeno em relação a outros interesses que fazem parte de um negócio total” (Congresso Nacional).*

*“O governo já colocou alguns óbices nas importações para melhorar a qualidade, sem alíquotas de importação. As associações estão pressionando, as indústrias que também importam leite na época de safra pelo baixo custo” (COAGRISOL).*

*“Nós não temos muitas lideranças do poder produtivo” (COTRISAL).*

*“Há... tem força relativa” (FEPAGRO).*

Conforme a capacidade de influência, no que tange as estratégica e forças políticas, segundo os entrevistados, há o reconhecimento sobre a influência das associações e federações, no entanto, a partir das manifestações, percebe-se que não há uma efetivação dessa influência em níveis de decisões governamentais. Conforme destaca Esser et al (1994), este problema pode causar um vácuo no estabelecimento de políticas de competitividade como uma questão que demonstra a falta de integração das partes responsáveis pelo setor, conforme ressaltado, anteriormente, nos gráficos 5.3 (p. 105) e 5.4 (p. 107).

Após a análise das três categorias e suas respectivas divisões, que compõem o nível Meta, cabe lembrar que Esser et al. (1994) destaca a importância de que haja uma interatividade,

uma consensualidade e um processo decisório contando com a influência dos diferentes atores para que, então, possam ser construídas as estruturas sociais integradas e competitivas.

Vale lembrar, também, que para Esser et al. (1994) a competitividade é bastante desenvolvida naqueles países onde há estruturas favoráveis destacando como ponto essencial o nível Meta. É nesse nível que se inclui o papel do poder público, em conjunto com os demais atores, como agentes impulsionadores, condutores e coordenadores do desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite.

A partir desse enfoque, fortalece-se a afirmativa de que está latente, na região do CONDEPRO, a presença do vácuo sistêmico, uma vez que não há articulação suficientemente capaz de integrar os diferentes atores que compõe a cadeia do agronegócio do leite dessa região.

Após a análise do nível Meta, passa-se às inferências relativas ao nível Macro. Nesse nível, faz-se a avaliação da situação macroeconômica do agronegócio do leite, tendo como entrevistadas as mesmas instituições anteriormente respondentes no nível Meta.

## **5.2 Nível Macro**

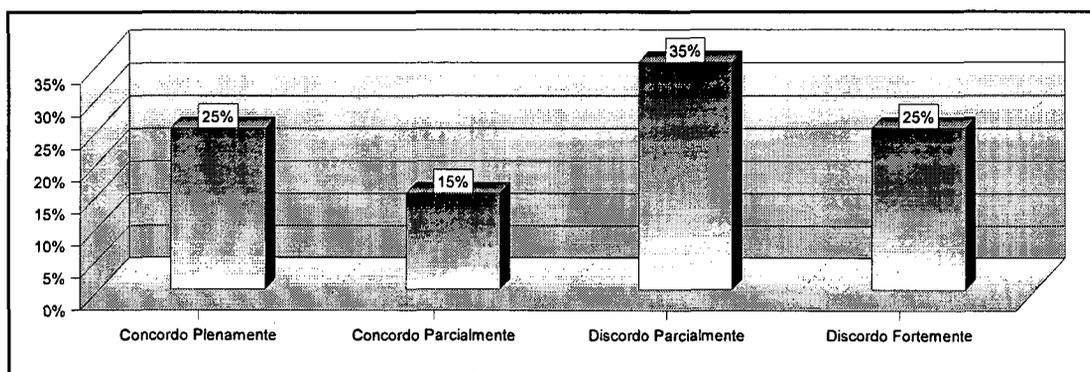
Neste nível observa-se a estabilidade dos indicadores macroeconômicos. São abordadas as questões relativas à conjuntura econômica, quanto ao nível de inflação, taxas de juros, câmbio, política comercial e grau de proteção à competitividade de produtos importados. Com a finalidade de representar os indicadores citados, estruturou-se a categoria Condições Macroeconômicas.

### **5.2.1 Condições Macroeconômicas**

A política monetária praticada por um país, determina o crescimento ou não do mesmo. A inflação é um dos parâmetros mais contundentes na manifestação positiva ou negativa desta política.

Os resultados expostos no gráfico 5.6 apresentam uma contradição, pois 60% dos entrevistados dizem que os atuais índices de inflação prejudicam o desenvolvimento do agronegócio do leite, enquanto 40% acredita que não há prejuízo.

Gráfico 5.6 Os atuais índices de inflação no Brasil não prejudicam o desenvolvimento do agronegócio do leite



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Um representante do nível Meso faz o comentário que segue:

*“Agora melhorou um pouco. Ficou mais estável, a economia mas não dá tranquilidade”*  
(COAGRISOL).

Os dois representantes da iniciativa privada, participantes do nível Micro, discordam da afirmativa, entendendo que a inflação prejudica o desenvolvimento do agronegócio, tanto para a indústria de laticínios, como para o produtor.

Para alguns entrevistados, que discordam da afirmativa:

*“A inflação é mentirosa... Os índices são maiores do que o falado. As taxas de juro são muito altas”*  
(Sec. Mun. Agr. Carazinho).

*“O índice de inflação não sei dizer exatamente. Assim, o que se importa, hoje, principalmente para o médio e grande produtor, são os insumos, os defensivos, o combustível, a silagem, que tem sido muito prejudicados. Os produtores, com esse prejuízo, terão uma perda de receita de 30% a 40%”* (Sec. Est. Agr. e Abast.).

Os demais representantes, tanto do nível Macro, como do nível Meso, dividem suas opiniões, ora concordando, ora discordando da afirmativa.

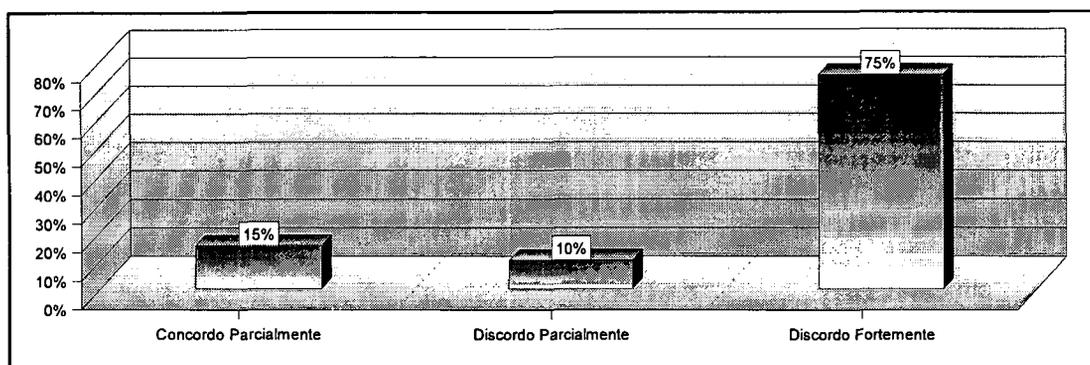
A inflação, no cenário macroeconômico brasileiro, foi por longo tempo um dos problemas mais sérios enfrentados pelas organizações, fossem essas pequenas, médias ou grandes, sendo até mesmo usada como um escudo para justificar a ineficiência administrativa pelas perdas e pela falta de competitividade.

No Brasil, destaca Meirelles (1996) é a partir do Plano Real que esses problemas começam a revelar-se, uma vez que eram encobertos, pelos altos índices inflacionários. Conforme pode-se constatar pelo gráfico 5.6, para 40% dos representantes, a inflação já não é mais um agente prejudicial ao desenvolvimento de uma indústria, índice que pode-se considerar relevante.

Comentando ainda, sobre o aspecto inflacionário, Esser et al. (1994) destacam que os altos índices de inflação prejudicam a captação de recursos. Neste contexto, o Estado necessita agir eficazmente com o intuito de promover reformas em nível de orçamento, fisco e moeda, que garantam uma política econômica estável.

Com relação as taxas de juros praticadas para a captação de recursos de investimento, no agronegócio do leite, pode-se perceber que o percentual de discordantes (85%) é muito expressivo, como está no gráfico 5.7, representando que a atual política monetária, não estimula os novos investimentos.

Gráfico 5.7 As taxas de juros praticadas atualmente no Brasil estimulam novos investimento no agronegócio do leite.



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Dentre as manifestações verbais, que concordam parcialmente com o valor das taxas de juros, cabe destacar a que segue:

*“Eventualmente alguns custeios pecuários possuem taxas de juros boas, só que as quantidades de recursos são poucas” (BB-Passo Fundo).*

Essa mesma instituição prossegue:

*“A instituição tem o programa Pró-Leite, que tem por objetivo dotar as propriedades rurais de infraestrutura para armazenamento de leite e para melhoria tecnológica. O programa financia equipamentos (resfriadores e ordenhadeiras), à taxa de 8,75% fixos em 3 anos. É uma linha de crédito com taxas bastante atraentes. Tem-se muitas dificuldades de recursos para a aquisição de matrizes, e para outras melhorias, onde há dificuldades de linhas de crédito. Tem-se que ter muito cuidado para investir no setor leiteiro, sob pena de inviabilizar os investimentos. Deve-se priorizar alguns itens, senão a atividade não se paga. O primeiro item a ser priorizado deve ser alimentação (boa pastagem, suplemento em termos de silagem); em segundo melhoramento genético e zootécnico do rebanho; e em terceiro são as instalações” (BB-Passo Fundo).*

Seguindo ainda:

*“As taxas de juros tão criticadas devem ser analisadas no momento em que se toma o crédito, o produtor tem o direito de dizer que estão altas ou não, e não depois quando as coisas complicam, e aí o BB é o vilão da estória; o crédito é caro ou barato dependendo da forma como ele vem a ser utilizado, se ele é utilizado para um empreendimento que gere receita, ele pode ter uma taxa de 20% e, sem juro algum ele pode ser caro se for mal aplicado; o crédito é apenas um segmento dentro da atividade; é a atividade que precisa ser bem gerida, bem administrada, bem acompanhada, sob pena de o crédito sozinho não resolver os males; o crédito é um instrumento que deve chegar com*

*oportunidade ao produtor, e isso nem sempre se consegue, e que também o produtor possa trabalhar com barganha junto as empresas” (BB-Passo Fundo).*

Na visão do entrevistado, as prioridades em termos de aplicação dos investimentos deveria considerar, em primeiro lugar, o cuidado com a qualidade da alimentação do animal e o aumento do rebanho através da aquisição de matrizes idôneas, seguindo-se, a partir desta preocupação, para o melhoramento da infra-estrutura.

Além destas considerações, há de se alertar para o fato das linhas de crédito serem restritas a outros fins que não para a aquisição de matrizes, melhoramento genético e de pastagens. Esta falta de investimento do produtor tem reflexo direto na quantidade e qualidade do leite que é entregue à indústria processadora, que por sua vez, tem seus índices de eficiência reduzidos.

Uma das entidades de suporte considera, ainda:

*“Estimulam, se tiver linhas de crédito para o produtor. O leite ainda é uma atividade estável e se for fixado um preço mínimo, o produtor poderá se organizar, fazer planos, previsões em cima deste valor. Em nível de governo, o juro não existe, mas existem os atravessadores. Se o produtor financiar por outras vias o juro será bem maior” (COOPALMA).*

Os representantes institucionais discordantes da afirmativa, fazem as seguintes considerações a esse respeito:

*“Acho que não estimulam. Para a produção primária a taxa de 6% é altíssima” (Sec. Mun. Agr. Carazinho).*

*“Embora existam alguns programas de financiamento, as taxas de juro estão muito altas, o produtor com os resultados da atividade não tem como pagar as taxas” (COAGRISOL).*

*“As taxas praticadas, hoje, no Brasil, além de não estimularem, elas intimidam o investimento em qualquer campo, ainda mais no setor leiteiro. São taxas abusivas. A atividade econômica está desvinculada da atividade financeira. A agricultura é prejudicada e também o governo federal, pois este capta recursos, no mercado financeiro, a taxas de 12% a 13%. Financia esse recurso ao produtor rural a taxas de 8% a 9%. Sendo assim, necessita suplementar os recursos orçamentários para cobrir a diferença, e para que isso aconteça o governo deveria ter condições de cobrir essa diferença, porém, hoje, não tem. Então, o que acontece, é que o governo tem dinheiro mas ninguém o pega pelo alto valor dos altos juros que desestimulam qualquer um. O Banrisul trabalha a pau e corda, possui*

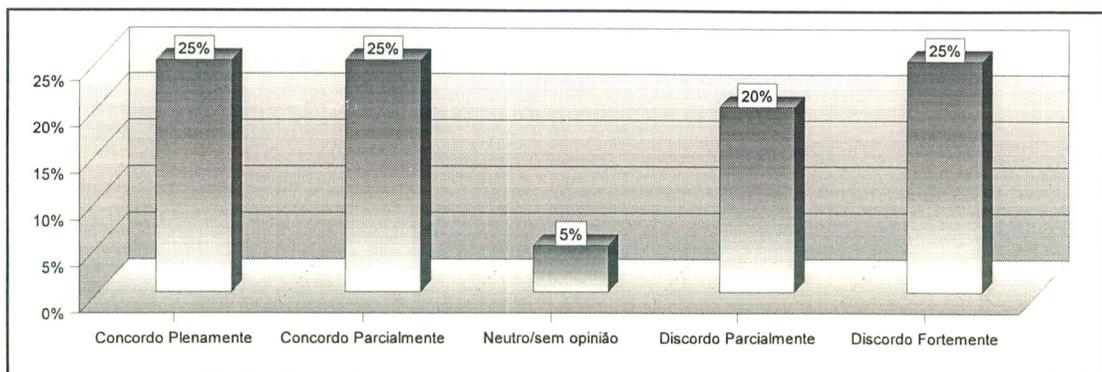
*financiamento para a pecuária leiteira, mas, no entanto, não tem estrutura adaptada para atender a demanda” (Sec. Est. Agr. e Abast.).*

Após as manifestações dos entrevistados, bem como do resultado expresso pelo gráfico 5.7 (p. 114), percebe-se que tanto os representantes do nível Macro e do nível Meso, em sua grande maioria, assim como os representantes do nível Micro, em sua totalidade, indicam que as taxas de juros, nos atuais patamares, praticados hoje, inviabilizam o investimento no agronegócio do leite. Esta questão é principalmente sentida pelo primeiro elo da cadeia do leite, ou seja, a unidade produtora.

Há unidade nas respostas dos depoentes, as quais reafirmam a existência de um vácuo sistêmico, pois as altas taxas de juro praticadas atualmente, assim como diz Esser et al. (1994), comprometem a eficiência tecnológica e conseqüentemente, competitiva do agronegócio regional e, com relação, também, ao mercado externo.

Outra política macroeconômica que tem gerado grande polêmica refere-se à questão da concorrência. No Brasil, uma das discussões mais conturbadas em relação ao agronegócio do leite, diz respeito a concentração dos compradores da matéria-prima (leite). Conforme apresenta o gráfico 5.8, existe uma grande controvérsia em relação à concentração da matéria-prima leite.

Gráfico 5.8 A concentração de compradores de matéria-prima - leite, por algumas indústrias de laticínios e cooperativas, contribui para o desenvolvimento do setor



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

No nível Macro, dos cinco entrevistados, quatro deles concordam plena ou parcialmente com a afirmativa, o que demonstra a tendência dos representantes institucionais, de acordo com suas manifestações, a concordarem com a concentração da compra do leite por algumas indústrias de laticínios e cooperativas, porque estas garantem, principalmente, mercado para que os produtores possam comercializar a sua produção. No entanto, é nítida a preocupação com a questão da formação de monopólio, que, conseqüentemente, passará a ditar as regras para o estabelecimento do preço da matéria prima.

*“Há existência de um mercado para a comercialização dos produtos”* (Fiscalização Sanitária Federal).

*“Incentivam o desenvolvimento à produção, garantem mercado, mas não incentivam o preço competitivo (...) há um cartel de preços”* (Congresso Nacional).

*“O risco é que estas empresas estabeleçam o preço dos produtos ao seu bel prazer, haveria então o monopólio da aquisição do produto. Hoje quem estabelece o preço é quem tem mais poder, ou seja a indústria. Deveria haver mais empresas para evitar estas situações”* (BB-Passo Fundo)

No nível Meso, verifica-se uma expressiva ruptura de idéias, pois, 38% dos seus representantes concordam com a afirmativa, enquanto 62% discordam parcial ou fortemente da mesma.

Um representante que concorda faz o comentário:

*“Nem sempre. Na parte fiscal as grandes não sonégam nada. As pequenas têm menor fiscalização de higiene e são mais sonegadoras”* (COTRISAL).

Este representante destaca a preocupação com a questão fiscal e com a questão da fiscalização sanitária, que é muito mais presente nas grandes indústrias (Fiscalização Sanitária Federal), garantindo um produto com índices menores de doença animal.

Para os demais representantes do nível Meso, que discordam da afirmativa, pode-se destacar alguns comentários:

*“A realidade é que há uma tendência de diminuir o número de compradores, e, com isso, a concorrência”* (COAGRISOL).

*“Acho que em si não contribuem para o desenvolvimento do setor. A AGRO II e a AGRO I fazem pressão às pequenas por terem maior poder de barganha. Elas impedem a competitividade real do setor leiteiro. A tendência mundial é que as empresas se agrupem. Para o produtor as cooperativas garantem recolhimento, preço até diferenciado, melhor pago, além da sustentação (FEPAGRO).*

*“Essa é uma coisa muito complicada. Uma grande empresa tem algumas facilidades como ganhos de escala, custos mais baixos, maior expressão no mercado internacional, investe mais em marketing. No Rio Grande do Sul não é bem isso que acontece. O setor de laticínios é muito centralizado, vêm se concentrando cada vez mais, e isso, com certeza, prejudica muito o pequeno produtor. Antigamente havia a concentração nas cooperativas. Também existe a questão da disputa pelos produtores de leite o que tende a ficar ainda maior... é quase um conluio. Não dá para o RS ter 90 mil produtores e estes ficarem na mão de duas empresas. É necessário criar um contraponto, uma referência. Um terceiro ponto, uma terceira força que estabeleça patamares mínimos de preços de comercialização, com a participação efetiva dos produtores, numa espécie de sistema cooperativista” (Sec. Est. Agr. e Abast.).*

Também de forma similar, os representantes do nível Meso, expressam a preocupação com a questão da formação do preço do leite no ato da compra, pelas indústrias de laticínios ou então pelas cooperativas. De maneira implícita, questiona-se, novamente, a idéia da formação de um monopólio.

Quanto aos respondentes do nível Micro, um deles é favorável à afirmativa. O outro optou por ficar na condição de neutralidade, podendo se entender tal posição, em função do mesmo ser parte diretamente envolvida na questão.

Wilkinson (1993) reporta-se ao processo da concentração tanto industrial como de distribuição em função da abertura econômica, objetivando a busca da competitividade a partir da redução de custos e de uma mudança na estrutura de negócio.

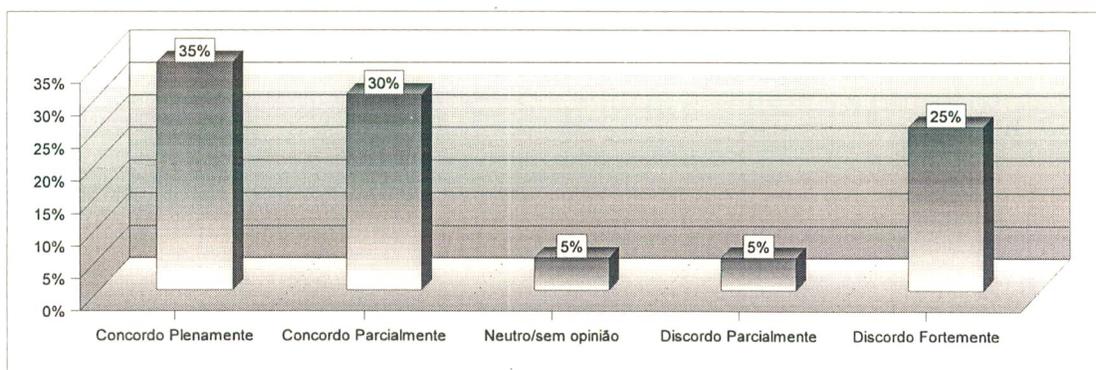
A preocupação com a questão da concentração, também é destacada por Bortoleto e Chabaribery (1998) que admitem ser esta uma das mais importantes discussões no agronegócio do leite no Brasil.

Esser et al. (1994) alerta para o tipo de concorrência que incentiva o monopólio, comprometendo, assim, significativamente, a competitividade de uma indústria.

Com os resultados do gráfico 5.8 (p. 116), bem como a partir das manifestações dos entrevistados, percebe-se, que a Região do CONDEPRO encontra-se diante de um impasse, que é a ameaça da formação de um monopólio no setor de compra de matéria-prima, situação esta que pode comprometer o desenvolvimento competitivo.

Quando questionados os entrevistados a respeito de uma política de estabelecimento do preço de acordo com um plano governamental, que considerasse as necessidades de todos os elos da cadeia produtiva do leite (gráfico 5.9), verifica-se que 65% dos entrevistados concordam plena ou parcialmente com a afirmativa. A discordância parcial ou forte (30%) é também significativa.

Gráfico 5.9 O preço da matéria-prima - leite, e o preço do produto final ao consumidor, deve ser estabelecido de acordo com um plano governamental que incentive o crescimento do agronegócio, considerando as necessidades das unidades produtoras, das indústrias de laticínios, distribuidores e consumidor final



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Segundo os entrevistados concordantes, representantes do nível Macro (60%) e do nível Meso (77%), o preço do leite deveria ser estabelecido por um plano governamental, contemplando as necessidades dos elos da cadeia. Estes entrevistados realizaram os seguintes comentários:

*“É o que deveria acontecer na realidade, só que não ocorre”*(Fiscalização Sanitária Federal).

*“Claro que é importante, mas não existe”*(Congresso Nacional).

*“Acho que não mas, o preço de venda é imposto pela indústria. O produtor e o consumidor não tem essa possibilidade, não interferem neste processo” (Sec. Mun. Agr. Carazinho).*

*“Defendo a idéia de que toda a cadeia produtiva tem que trabalhar sintonizada para serem resguardados os interesses de todos. O produtor é o ponto que mais sofre” (COAGRISOL).*

*“Este é o nosso maior problema: entre o preço recebido do produtor e o preço final (no caso o longa vida) - o preço é três vezes mais do que o pago ao produtor. São muitos impostos, gente ganhando...intermediários. Em outros países, o máximo que o consumidor paga é o dobro do pago ao produtor. A indústria nem sempre vende direto para a cooperativa, pois vende para um intermediário, que depois entrega para cooperativa... há três ou quatro segmentos entre o produtor e o consumidor ganhando dinheiro em cima disso. O governo, que também ganha, pela política tributária, deveria diminuir os impostos, ou tirar esse produto da cesta básica” (COTRISAL).*

*“Não há equidade na cadeia produtiva, desde a geração do produto até o consumidor final. A diferença de preço, hoje, está muito alta, mas não sei se o governo deve intervir. Os produtores devem se organizar, devem buscar eficiência, produzir com maior economia. Em parte o governo deve intervir em setores estratégicos, gerenciando o sistema macroeconômico mas não ficar regulando o produtor, definindo preços. O gerenciamento da propriedade rural é complicado. O nível de qualificação profissional é um fator fundamental. Pensamos em implementar técnicas de gerenciamento” (FEPAGRO).*

*“Quando havia a CCGL como reguladora do mercado, o preço era estável. Hoje, quem regula são as indústrias, e o preço está caindo para o produtor. A grande agroindústria ganha bastante” (EMATER).*

De acordo com as informações dos entrevistados e considerando as questões da categoria 5.1.1 (p.101), 5.1.2 (p.105) e 5.1.3 (p.109) verifica-se a necessidade de uma maior integração entre os diferentes atores da cadeia do leite. Essa integração faria com que distorções fossem evitadas, possibilitando uma política leiteira condizente às necessidades de todos.

Evidencia-se, novamente, o papel do Estado, como agente impulsionador para o desenvolvimento do agronegócio do leite, enfatizando, porém, para que isso ocorra deve-se partir das decisões tomadas no conjunto do atores. Ratificando a idéia de coesão e consenso, da integração e da cooperação, poder-se-ia construir este plano de governo.

É claro, também, nesta questão, o papel exercido pelas grandes organizações, sejam elas multinacionais ou nacionais, quanto ao poder de ditar regras ao mercado, de acordo com seus

interesses. Nesse contexto, cabe lembrar o gráfico 5.8 (p.116), que considerou o aspecto monopolístico como um entrave à competitividade.

É ressaltado que a questão do estabelecimento do preço é um dos pontos, hoje, mais controvertidos da cadeia do leite, enfatizando-se que o produtor, ou seja, o setor primário, é o elo mais prejudicado.

Há entre os entrevistados que discordam, parcial ou fortemente da afirmativa, 40% de representantes do nível Macro, e 23% do nível Meso. Alguns deles assim se manifestaram:

*“Não deve, por isto tem que ser estabelecido em função do mercado, e não decisão do governo, estar-se-ia voltando ao passado” (FARSUL).*

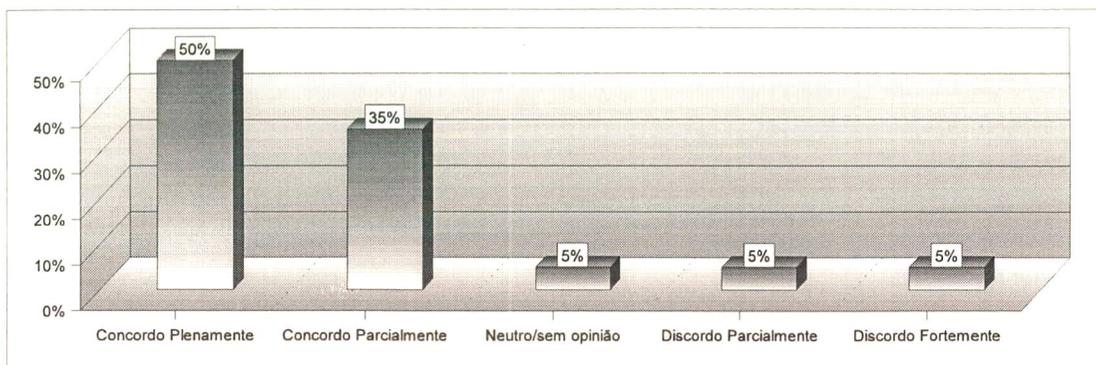
*“Não, acho que o estado não tem porque fazer isso” (Sec. Est. Agr. e Abast.).*

É importante esta consideração feita pelo representante do governo do RS, podendo-se entender que sua posição vem ao encontro do papel que pode ser desenvolvido pelo Estado, abordado na categoria 5.1.1 (p. 101), atuando sim, como um mediador das relações políticas entre os diferentes atores e não como um impositor de regras.

Em relação ao nível Micro, um dos representantes discordou parcialmente da afirmativa, e o outro posicionou-se neutro/sem opinião.

Outra questão macroeconômica que interfere diretamente na competitividade do agronegócio do leite é quanto a política comercial brasileira. Observa-se, no gráfico 5.10, que há uma certa tendência à concordância em relação a afirmativa, ou seja, a atual política comercial incentiva as importações no agronegócio do leite.

Gráfico 5.10 A atual política comercial brasileira quanto ao incentivo às importações dos produtos lácteos.



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Este fato é unânime na concepção dos representantes do nível Micro. Entre os representantes do nível Meso, apenas um discordou fortemente, enquanto os demais concordaram plena ou parcialmente com a afirmativa. Para os representantes do nível Macro, um deles discordou parcialmente. Os demais concordam com a afirmação e, um deles, o representante do governo estadual, manteve-se neutro/sem opinião, demonstrando, talvez, estar alheio ao fato.

*“Não sei como está esta parte atualmente” (FEPAGRO).*

Os entrevistados que concordam plena ou parcialmente ressaltam o que segue:

*“Há falta de incentivo para a produção nacional”(Fiscalização Sanitária Federal).*

*“O Brasil incentiva até demais as importações” (BB-Passo Fundo).*

*“O Congresso Nacional pressionou o governo federal, para fazer com que este impusesse restrições às importações dos produtos derivados do leite. Infelizmente isto não aconteceu por parte do executivo, por falta de vontade política e econômica, em função de todo o relacionamento do Mercosul. Houve pressão, bem articulada, mas quando chegou para decisão do poder executivo, não aconteceu em função deste contexto de interesses de outros segmentos produtivos do país que precisam ter contrapartida em algum setor” (Congresso Nacional).*

*“Agora até que mudou com a desvalorização cambial mas antigamente era um caos, ...”(COOPALMA).*

*“Atualmente, de três meses atrás, sim. De 1994 para cá teve toda uma conjuntura que favoreceu a importação” (Sec. Est. Agr. e Abast.).*

Conforme as manifestações, observa-se uma certa resignação dos depoentes em relação à inoperância do Estado em estabelecer e permitir, de forma tão explícita, a entrada de produtos

importados no país. Essa questão referente à política comercial, encontra-se intimamente ligada à questão posterior, que se refere à política cambial.

Em relação à competitividade dos produtos lácteos importados (Tabela 2.1, p. 23), verifica-se que a Argentina, o Uruguai e o Chile são os principais concorrentes do Brasil. Na análise deste quadro, percebe-se a fragilidade do produto nacional, que expõe suas deficiências, principalmente no que tange à produtividade de litros/vaca/ano, em relação aos demais países do Mercosul.

Também, na mesma tabela, tem-se a informação de que no período de 1995 a 1997, o Brasil não realizou exportação de produtos lácteos, enquanto seus parceiros do Mercosul tiveram índices representativos de exportações, tendo como principal mercado o País (Fonte et al., 1998). Cabe lembrar que o crescimento interno da demanda brasileira por produtos lácteos, tende a aumentar (Bortoleto, 1998), o que, no momento, inviabilizaria as exportações dos mesmos.

Para Esser et al. (1994), a política comercial de um país é um ponto importante na construção competitiva da sua indústria, pois a mesma necessita ter parâmetros claros e precisos quanto a atuação do governo, em relação aos produtos importados.

Os autores sugerem duas possibilidades para que o governo possa estruturar a política comercial de um país. A primeira refere-se a liberação geral das importações e a segunda, a liberação seletiva das importações. No Brasil, o governo optou pela política de liberação geral das importações, fundamentada nas vantagens de custo, o que ocasionou ao agronegócio do leite diversas perdas, expondo as deficiências dessa indústria. A abertura comercial indiscriminada e não planejada afeta diversos setores da economia nacional.

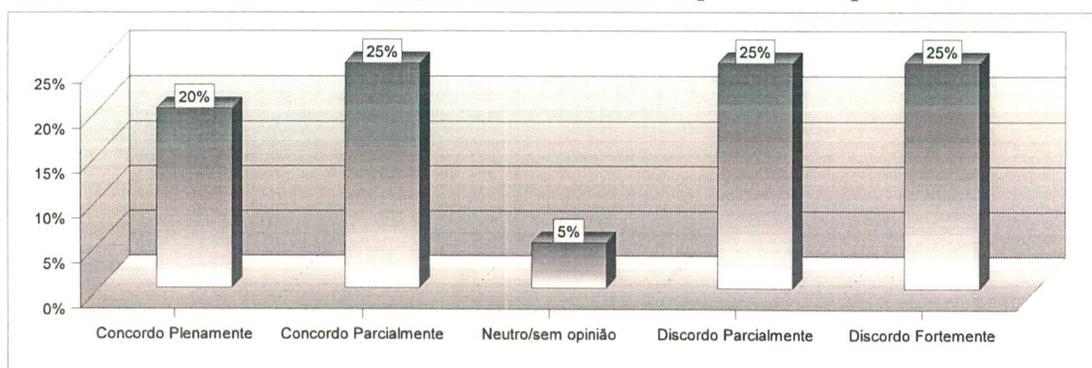
Deste modo, o Rio Grande do Sul, foi um dos estados que teve sua economia prejudicada, uma vez que o agronegócio do leite está em primeiro lugar em relação às demais atividades agrícolas (Fonte et al. 1998), afetando diretamente a questão produtora e industrial.

Com relação a existência de uma política cambial que objetive a proteção do agronegócio em relação a produtos importados, fica claro, na dimensão do gráfico 5.11, a existência de controvérsias. No nível Macro, apenas um dos representantes concorda com a afirmação. Os demais, discordam, parcial ou fortemente, argumentando que não existe política de proteção para o leite, em relação aos produtos importados.

*“Deveria haver uma política de proteção ao mercado nacional”*(Fiscalização Sanitária Federal).

*“O Brasil vende para a Argentina e Uruguai equipamentos industrializados e compra os produtos primários, isto faz parte do acordo do Mercosul. Na questão do leite, nós não temos nenhuma tarifa de importação que possa inviabilizar a compra do Brasil em relação a Argentina, dificultar, tornar o produto importado mais caro que o produto nacional. Ao contrário, os produtos industrializados tem vantagens de sair. Há um contexto todo em relação a questão de tarifas de importação e exportação, e as compensações são feitas”* (Congresso Nacional).

Gráfico 5.11 Existência de uma política de proteção temporária do agronegócio do leite em relação à concorrência de produtos importados



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Os informantes do nível Meso dividem-se quanto à afirmativa, sendo que 7 deles concordam plena ou parcialmente, enquanto 5 discordam parcial ou fortemente.

*“Não existe nada. Agora parece que querem colocar uma tarifa de importação onde se o produto importado chegar ao Brasil com preço mais baixo, seja colocado este imposto, para garantir a produção nacional”* (COTRISAL).

Apenas um representante do nível Meso optou pela neutralidade:

*“Eu acho que não, porque isto envolve mercado e são normas específicas e eu não sei qual taxa.”*  
(FEPAGRO).

Entre os representantes do nível Micro, as opiniões são opostas, um concorda plenamente e o outro discorda parcialmente.

A questão relativa ao câmbio tem sido preocupação de toda e qualquer indústria, no Brasil. Esser et al. (1994) afirmam que a política cambial necessita de equilíbrio, pois trata-se de fator preponderante para a competitividade. No Brasil, seguindo esse raciocínio, teve-se, por um longo tempo, a sobrevalorização da moeda, fato este que originou déficit na balança comercial. Nesse momento, existiu a importação da manufatura (produtos lácteos) a preços mais competitivos do que o valor do produto interno. Tal fato deixou, principalmente o setor produtivo do leite, em situação precária, uma vez que demonstrou a ineficiência produtiva. Da mesma forma, o agronegócio brasileiro passou a competir com produtos importados, muitas vezes subsidiados (Silva et al., 1999) e à mercê do risco da triangulação (Fonte et al., 1998).

### 5.3 Nível Meso

Neste nível são analisados os fatores de estrutura espacial que determinam importantes diferenças na capacidade competitiva de uma indústria. Refere-se a existência e nível de capacitação, de estruturas de educação e formação, P&D, fornecimento, comercialização e financiamento; a disponibilidade e qualidade do capital humano, da infra-estrutura física e tecnológica; a política industrial (geral e setorial) a política regional e ambiental, e nível de integração e cooperação entre os participantes destas redes, podendo determinar substanciais vantagens competitivas de aglomeração e estimular a eficiência coletiva de uma indústria localizada.

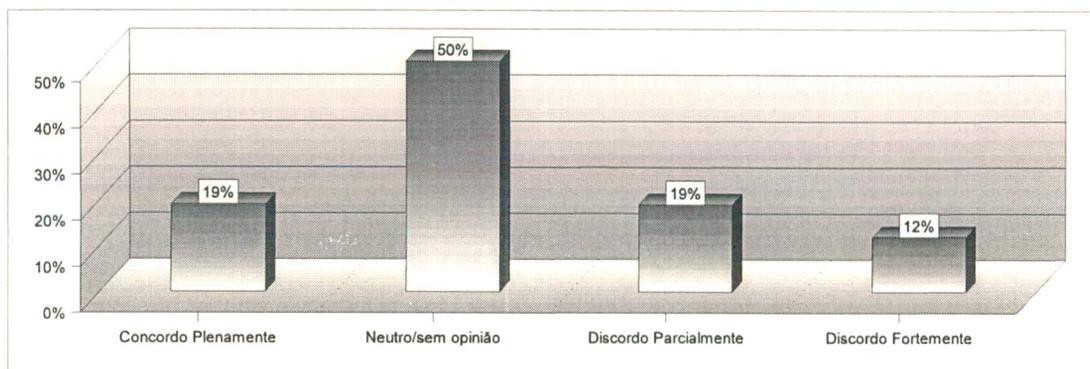
Com a finalidade de sistematizar os fatores citados acima, estruturou-se as categorias de análise: categoria Relações Estreitas e Colaborativas, categoria Integração e Cooperação, categoria Seletividade, categoria Eficiência Econômica e Ecológica e categoria Infra-Estrutura.

### 5.3.1 Relações Estreitas e Colaborativas

Nesta categoria são avaliadas as entidades de suporte (educação, pesquisa e tecnologia) quanto a sua participação e contribuição para o desenvolvimento do agronegócio de leite na Região do CONDEPRO.

As relações estreitas e colaborativas da FEPAGRO, órgão público estadual, com as indústrias de laticínios, como demonstra o gráfico 5.12 não está acontecendo, conforme apontam os representantes das mesmas (nível Micro) e conforme o próprio representante da instituição em questão, que discorda parcialmente da afirmativa, bem como o representante da Secretaria do estado do RS, que discorda fortemente.

Gráfico 5.12 Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (FEPAGRO)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

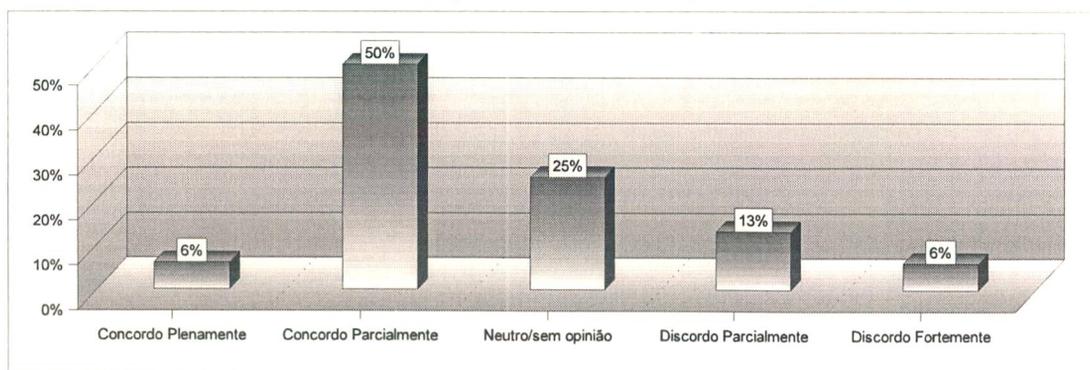
As cooperativas representantes do nível Meso, em sua grande maioria, manifestaram-se neutras. Cabe ressaltar que as cooperativas são elos importante dentro da cadeia

do leite, e estão diretamente ligadas as indústrias de laticínios, conseqüentemente manifestar-se-iam positivamente, caso a relação de fato existisse.

Na categoria 5.1.1, foram abordadas questões referentes a atuação do poder público, no agronegócio do leite, onde verificou-se a inoperância do mesmo em relação à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico, deixando de interagir com os demais atores do processo de desenvolvimento competitivo na região do CONDEPRO. Este conceito manifesta-se novamente, na presente questão em análise.

Quanto a atuação da EMBRAPA, conforme a análise do gráfico 5.13, percebe-se uma tendência dos respondentes em concordar plena ou parcialmente com a afirmativa. Esta concentração acontece em nível Meso, destacando-se as cooperativas, as federações e sindicatos, bem como os representantes do nível Micro em sua totalidade.

Gráfico 5.13 Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (EMBRAPA)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Em termos de cooperativas, na região do CONDEPRO, percebe-se a aproximação modesta de um grupo da Embrapa de Pelotas, que está desenvolvendo um trabalho específico sobre leite.

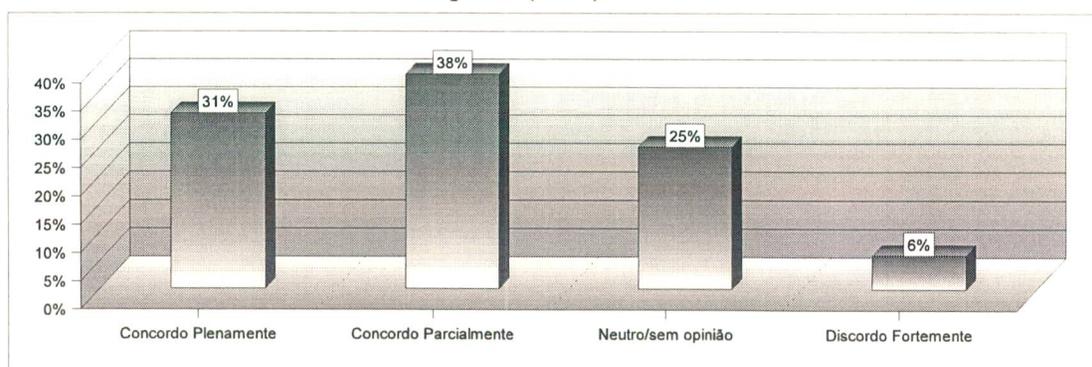
O índice de representantes que optaram pela neutralidade é expressivo e deve ser considerado nesta análise. Talvez deva-se ao fato de que a Embrapa Gado do Leite, está localizada

em Minas Gerais, sendo que o seu representante, em relação a questão em discussão optou pela neutralidade.

Ao verificar a existência, da atuação da Embrapa, junto ao agronegócio do leite no Rio Grande do Sul e na Região do CONDEPRO, pode-se dizer que essa entidade não está atuando em sua plenitude, como observa-se no gráfico em análise. Isto se comprova não só em relação a opção de neutralidade, como relação as discordâncias parciais ou fortes que também mostram-se relevantes.

Analisando a relação entre a Universidade de Passo Fundo (UPF), localizada na Região do CONDEPRO e os demais atores do agronegócio do leite, verifica-se no gráfico 5.14, percentuais significativos de concordantes plenos ou parciais (69%).

Gráfico 5.14 Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (UPF)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

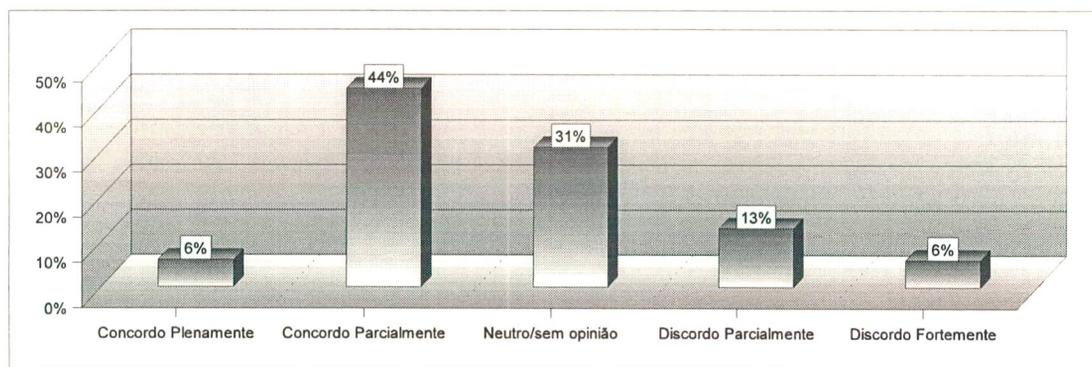
Estes representantes, em sua grande maioria, são do nível Meso, as cooperativas e o representante da UPF. Os representantes do nível Micro, também são unânimes com relação a afirmativa, bem como a representante do nível Macro, Fiscalização Sanitária Federal.

Tanto os representantes do nível Meso como os do nível Micro mantêm relações estreitas e colaborativas, na região do CONDEPRO, com a UPF, em específico com o Serviço de Análise

de Rebanhos Leiteiros (SARLE), que realiza o serviço de análises do leite, contribuindo para o aumento dos índices de produtividade nas indústrias de laticínios, e auxilia os produtores a detectar focos de doenças em seus rebanhos. Esta relação é representativa, uma vez que o SARLE é o único a realizar esse tipo de serviço no Rio Grande do Sul, podendo destacar-se como fator competitivo para o agronegócio do leite, na região do CONDEPRO.

No que tange às relações estreitas e colaborativas entre a EMATER e as indústrias de laticínios, gráfico 5.15, percebe-se um índice representativo de instituições que concordam parcialmente, e um índice de 6% que concordam plenamente com a afirmativa.

Gráfico 5.15 Relações estreitas e colaborativas das indústrias de laticínios com as entidades de suporte (EMATER)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Em grande maioria estes representantes são do nível Meso, destacando-se as cooperativas e os órgãos representativos do governo estadual e local. A EMATER é uma empresa privada que presta serviços à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado do RS. Seu principal objetivo é orientar os pequenos produtores. Desta forma, entende-se as respostas das cooperativas, uma vez que estas estão ligadas permanentemente com os produtores. No entanto, os representantes do nível Micro parecem não perceber este relacionamento entre as indústrias de laticínios e a EMATER, uma vez que um deles discordou fortemente da afirmação e o outro optou pela alternativa de neutralidade. O respondente da entidade de suporte em questão com relação a este contato com as indústrias, manifestou-se com concordância parcial.

Ao analisar esta categoria, que avalia as relações entre as indústrias de laticínios e as entidades de suporte quanto a educação, pesquisa e tecnologia, e que prestam ou não serviços terceirizados, verifica-se que, principalmente, a FEPAGRO, instituição ligada ao governo estadual a EMATER, que lhe presta assessoria, podem ser mais atuantes, estreitando suas relações com os demais representantes do nível Meso e, principalmente, com as indústria de laticínios. Ambas as instituições têm papel de auxiliar tanto na pesquisa, quanto na orientação, junto aos produtores, contribuindo para o desenvolvimento competitivo.

Assim como a EMBRAPA, que é uma instituição nacional, e desenvolve pesquisas significativas na área leiteira, em Minas Gerais, em função da distância geográfica, deixa a desejar em relação a sua atuação na região do CONDEPRO.

Os informantes destacam com expressão a atuação da UPF, na Região do CONDEPRO. Percebe-se que as relações são estreitas e colaborativas, o que contribui para o desenvolvimento da região.

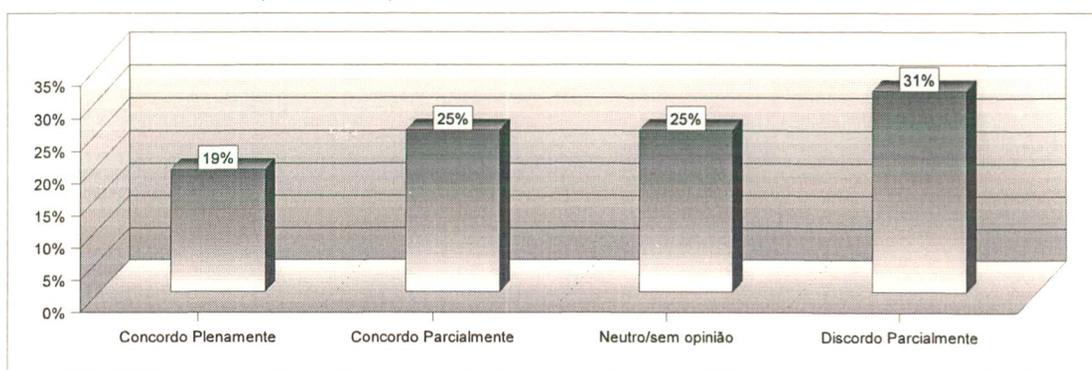
Esser et. al (1994) alerta para a importância de políticas orientadas à educação, pesquisa e tecnologia para que uma nação possa destacar-se competitivamente de outras. As entidades que prestam esse tipo de suporte para uma indústria colaboram com suas experiências para o desenvolvimento competitivo, baseando-se em relações estreitas e colaborativas com confiança mútua.

### **5.3.2 Integração e Cooperação**

A categoria integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as entidades de classe, objetiva detectar o grau de envolvimento das mesmas no que tange à defesa de interesses comuns.

Diante do exposto no gráfico 5.16, verifica-se que as opiniões dos entrevistados são bastante dispersas, em relação a integração e cooperação existente entre a FARSUL e as indústrias de laticínios.

Gráfico 5.16 A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe tem sido fator importante para o aumento da competitividade (FARSUL)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Um representante do nível Macro concordou parcialmente, enquanto o outro manteve-se neutro, uma vez que encontra-se geograficamente distante da região do CONDEPRO.

Os respondentes do nível Meso, em sua grande maioria, as cooperativas, acreditam que existe um bom nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe FARSUL. No entanto, do ponto de vista da própria entidade de classe em questão, há uma discordância parcial em relação à questão, seguida da observação:

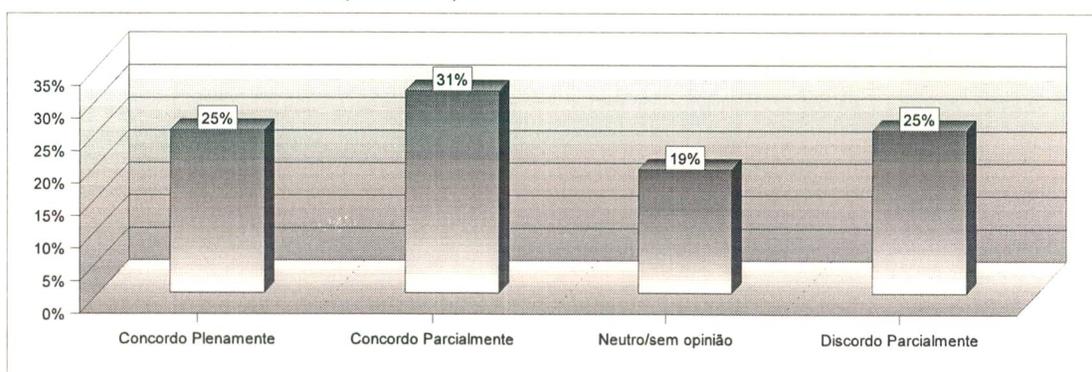
*“Por enquanto, a integração e cooperação é muito pequena e olhada com muita suspeita”.*

Os representantes das indústrias de laticínios possuem opiniões heterogêneas, quando um discorda parcialmente e o outro concorda plenamente. Comparando todos esses depoimentos, pode-se entender que a entidade de classe não mantém um relacionamento estreito e colaborativo com as indústrias de laticínios.

Os demais representantes do nível Meso optaram pela neutralidade, podendo isso ser interpretado pela falta de conhecimento acerca do assunto, ou se há a integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe, a mesma não é explícita e comunicada para os demais atores do processo de desenvolvimento do agronegócio do leite na região do CONDEPRO.

Com relação a integração e cooperação entre a FETAG e as indústrias de laticínios, percebe-se (gráfico 5.17) divergências nas opiniões dos entrevistados, com uma certa tendência à concordância plena ou parcial. Estas manifestações de concordantes são visíveis entre os representantes do nível Meso, sendo que, com exceção de uma cooperativa que optou pela neutralidade, as demais são unânimes em suas concordâncias.

Gráfico 5.17 A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe (FETAG)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

De acordo com a entidade de classe em questão, há concordância parcial. Conforme os representantes das indústrias de laticínios, da mesma forma que apresentado no gráfico 5.16 (p. 134) mantêm-se a mesma posição, sendo que uma é concordante plena e a outra é discordante parcial.

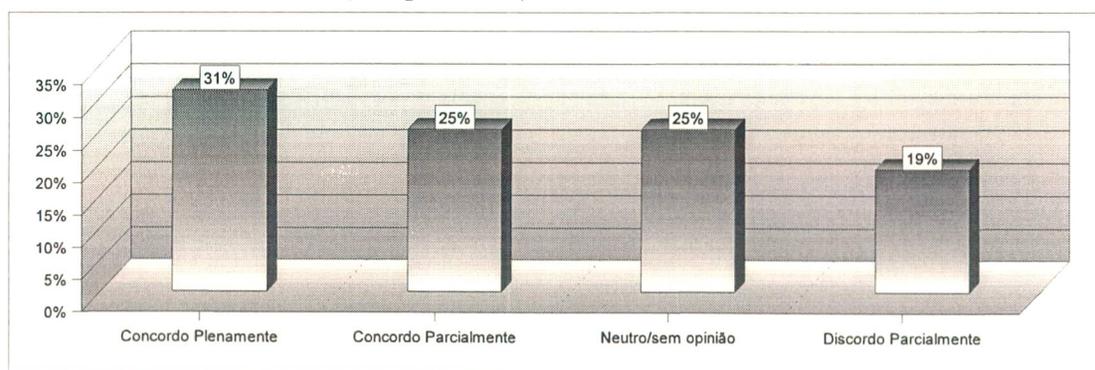
Cabe destacar que a atuação da FETAG é muito mais presente no que diz respeito ao assunto leite. Os demais discordantes parciais são representantes do nível Meso. Destaca-se a

posição da Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento que em ambas as questões de número 5.16 e 5.17 manteve a mesma resposta, ou seja, que existe pouca atuação de ambas as entidades de classe no processo.

O índice de neutralidade, é representativo, podendo ser interpretado como falta de conhecimento acerca do assunto, ou então, que se há a integração e a cooperação entre as indústrias de laticínios e a FETAG, as mesmas não são explícitas e comunicadas de forma eficiente.

Quanto ao grau de integração e cooperação entre as cooperativas e as indústrias de laticínios, da mesma forma que no gráfico 5.17 (p.132), percebe-se uma certa discordância das respostas dos entrevistados no gráfico 5.18.

Gráfico 5.18 Integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a entidade de classe (Cooperativas)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

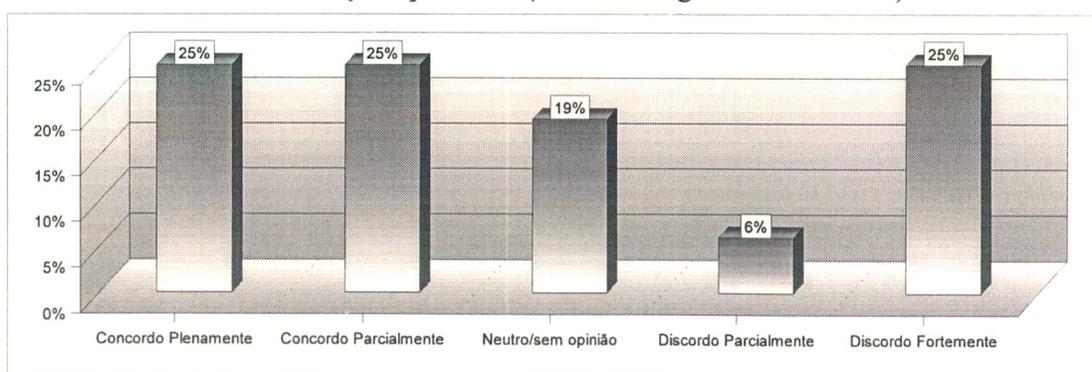
Os informantes que optaram pela neutralidade, podem ser entendidos como desconhecedores do assunto, ou então, que se há relação entre as cooperativas e as indústrias de laticínios, a mesma não está sendo comunicada com a devida eficiência, para os demais atores envolvidos no processo de competitividade do leite.

A discordância parcial é representada por três entrevistados do nível Meso, sendo dois deles representantes diretos do poder público estadual.

É unânime entre os informantes das cooperativas que existe uma boa relação das mesmas com as indústrias de laticínios. Para essas indústrias, uma concorda parcialmente com a questão e a outra manteve-se neutra. Destaca-se que a AGRO I, que manifestou-se concordante parcial, adquire a matéria-prima de quatro cooperativas respondentes na região do CONDEPRO. A AGRO II, tem ligação com somente uma das cooperativas respondentes, que não fornece leite para a AGRO I.

No que tange a integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as instituições públicas, verifica-se no gráfico 5.19, que 50% dos entrevistados concordam plena ou parcialmente com a afirmativa.

Gráfico 5.19 Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as instituições públicas (Sec. Est. Agric. e Abast./RS)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Os representantes do nível Micro são unânimes com a integração e cooperação com a Sec. Est. Agric. e Abast./RS, bem como o representante da instituição pública local, do nível Meso, e um representante do nível Macro. No entanto, a controvérsia se dá quando o representante da instituição pública em questão, manifesta-se fortemente contrário a afirmativa. Esta lacuna é representativa, uma vez que expressa opiniões claramente contrárias sobre o

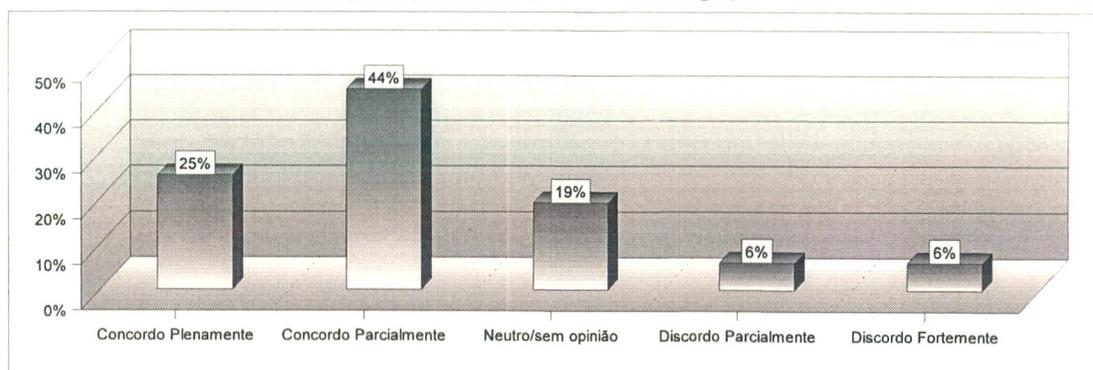
contexto de integração e cooperação, podendo-se dizer que esta falta de entendimento pode prejudicar a competitividade do agronegócio do leite para a Região do CONDEPRO.

É interessante, também, a representação dos demais discordantes parciais e fortes, dos quais, dentre eles, dois representam o poder público regional e local.

O índice de neutralidade, é relevante nesta questão, onde a falta de manifestação dos representantes, a médio e longo prazo, pode comprometer a competitividade do agronegócio do leite.

A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as Sec. Mun. de Agricultura da Região do CONDEPRO, conforme o gráfico 5.20, demonstra uma tendência positiva.

Gráfico 5. 20 Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as instituições públicas (Sec. Mun. Agr.)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

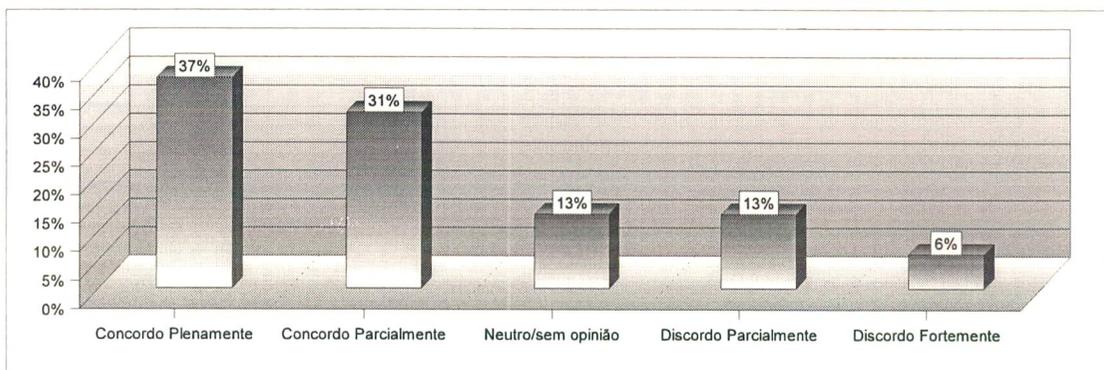
Esta concordância é unânime por parte das indústrias e também do representante da Sec. Mun. Agr. de Carazinho. Concordam, também, com esta idéia, 50% dos representantes do nível Meso e um representante do nível Macro.

Ressalta-se a manifestação do representante da Sec. Est. Agric. e Abast/RS, que discorda parcialmente da afirmativa. Pode-se verificar, então, que há vácuo entre a própria comunicação dos poderes públicos locais, com o poder público estadual.

Comparando-se as respostas do gráfico 5.19 (p.134) , com as respostas do gráfico 5.20, pode-se dizer que a representação do poder público local é mais atuante e percebida pelos entrevistados.

Com relação à integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a Fiscalização Sanitária Federal, diante da representação de opiniões do gráfico 5.21, pode-se dizer que há uma predisposição dos informantes quanto a concordância plena ou parcial.

Gráfico 5.21 Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as instituições públicas (Fiscalização Sanitária Federal)



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

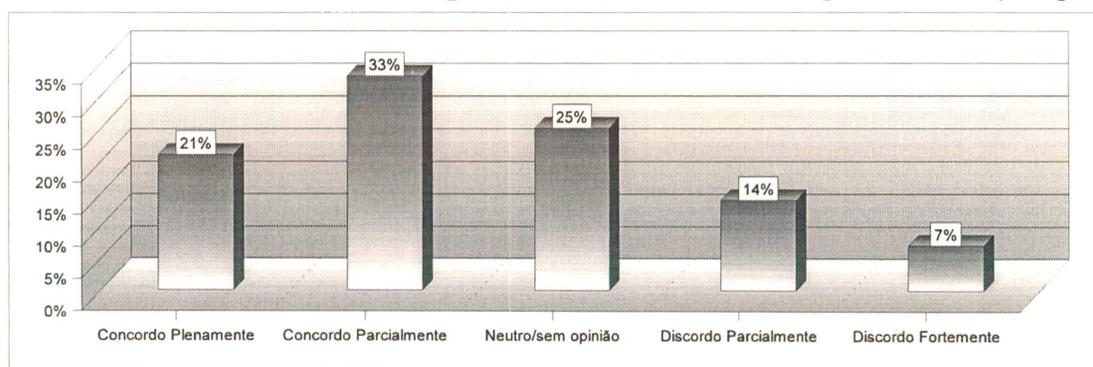
Para a representante da Fiscalização Sanitária Federal da região do CONDEPRO, e as duas indústrias de laticínios que atuam na mesma região, a concordância é plena quanto a afirmativa. Esta concordância é também manifestada, por 50% dos representantes do nível Meso.

Os entrevistados que optaram pela neutralidade, podem ser interpretados como desconhecedores do assunto. No caso de existir integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e a Fiscalização Sanitária Federal, esta não é devidamente comunicada para os demais atores envolvidos no processo.

A síntese das questões 5.16 (p.131), 5.17 (p.132), 5.18 (p.133), 5.19 (p.134), 5.20 (p.135) e 5.21 (p.136) quanto à integração e à cooperação entre as indústrias de laticínios, as

entidades de suporte, entidades de classe e órgãos e instituições públicos está representada no gráfico 5.22.

Gráfico 5.22 Nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios, entidades de suporte, entidades de classe e órgãos e instituições públicos



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

De um modo geral, 54% dos entrevistados concordam plena ou parcialmente com a afirmação. Esta manifestação, é clara quanto a presença da EMBRAPA, da UPF e da EMATER. A atuação destas entidades de suporte, que subsidiam e contribuem para o desenvolvimento competitivo, no que tange a educação, pesquisa e tecnologia, é de fundamental importância para que a Região do CONDEPRO possa ser competitiva no agronegócio do leite, basta, no entanto, que haja um aproveitamento maior da capacidade destas entidades.

Também são claras as manifestações de concordância plena ou parcial, quanto às atuações da FETAG e das cooperativas. As instituições em questão demonstram ter uma participação significativa quanto ao seu envolvimento com as indústrias de laticínios, destacando-se a sua integração, pois, assim, pode-se estabelecer níveis de negociações evitando distorções, principalmente no que diz respeito aos interesses dos produtores, que conforme afirma Fonte et al. (1998) é o elo mais fraco da cadeia do leite.

Em relação aos órgãos e instituições públicas, as manifestações dos pesquisados de concordância plena ou parcial são iguais ou superam os 50%. Destaca-se com maior ênfase a atuação das Secretarias Municipais de Agricultura e da Fiscalização Sanitária Federal que apóiam e contribuem para o melhoramento técnico e sanitário do produtor de leite.

Para Esser et al. (1994) a capacidade competitiva de uma indústria ocorre quando existe a transferência de conhecimentos a partir da educação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Para tanto, é preciso que aconteça a interação entre indústrias de laticínios e as instituições que compõem o nível Meso. Sendo assim, para os autores, é possível que se desenvolvam vantagens competitivas localizadas.

Diante do exposto, na região do CONDEPRO, é preciso que se trabalhe ativamente com o intuito de intensificar a interface entre as indústrias de laticínios e os agentes do nível Meso, para que se possa tornar esta região destaque, quanto a competitividade.

Destacam Esser et al. (1994), que para o fortalecimento das estruturas sociais é preciso que se criem valores adequados à condução da orientação do negócio. É preciso também, que se estabeleçam eficientemente diálogos e articulações efetivas entre Estado, indústria e entidades de classe e de suporte, com o objetivo de um melhor aproveitamento, aprimorando a educação e a pesquisa nas unidades produtoras. O papel exercido pelo Estado, como impulsionador da integração para a competitividade, entre os diferentes atores, neste contexto é essencial.

Na região do CONDEPRO, os fatores de integração nos pontos discutidos nesta categoria, possuem deficiências como apontam os altos índices de neutralidade dos depoentes e os índices de discordância quanto as alternativas.

*“Não existe um bom nível de integração e cooperação. É esporádico e não efetivo. Pode ocorrer quando há interesse” (FEPAGRO).*

Desta forma, pode-se dizer que, o estabelecimento de níveis ainda mais significativos de interação e cooperação entre indústrias de laticínios, entidades de suporte, entidades de classe e

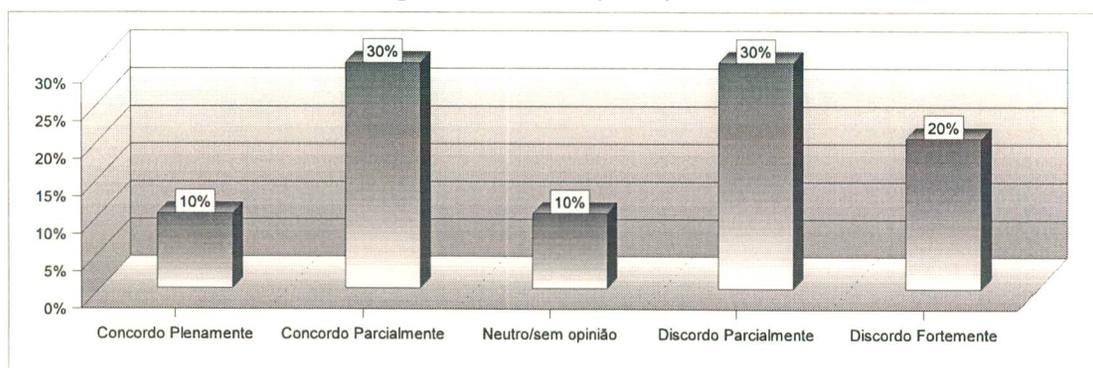
os agentes governamentais deixa ainda muito a desejar, assim como pode-se não ter a concepção e nem a noção de que esta interação possa gerar competitividade para o agronegócio do leite na região do CONDEPRO.

### 5.3.3 Política de Seletividade

Nesta categoria são analisadas, especificamente, as políticas de exportação e importação e as políticas seletivas implantadas ou não pelo País, Rio Grande do Sul e Municípios da Região do CONDEPRO.

No gráfico 5.23, referente à política de importação/exportação, verifica-se uma discordância significativa com relação a questão.

Gráfico 5.23 Política de exportação e importação seletiva ao agronegócio do leite  
Fonte: Pesquisa da autora (1999).



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

A tendência, representando 50% dos entrevistados, é para a discordância parcial ou forte em relação ao Brasil não ter uma política seletiva de exportação e importação para o agronegócio do leite. Destes entrevistados 80% representam o nível Macro e 38% representam o nível Meso. Um dos representantes das indústrias de laticínios, também é discordante parcial da afirmativa.

Alguns destes entrevistados comentam:

*“Em relação ao Mercosul não há, está totalmente livre. Existe o risco da triangulação”*(BB-Passo Fundo).

*“Acho que é mais genérica. Não existem políticas bem definidas”* (Sec. Mun. Agr. Carazinho).

*“Não. Acho que não tem. Agora, por pressão, estão havendo algumas iniciativas específicas na cadeia do leite em relação as importação. O aumento do queijo, a restrição quanto as importações do leite em pó”* (Sec. Est. Agric. e Abast).

Em relação aos representantes que concordam plena ou parcialmente com a afirmação, todos os 62% são participantes do nível Meso, e realizam os seguintes comentários:

*“A importação com poucos critérios de fiscalização, não é seletiva. Em determinados momentos não é necessária a importação. Quando é época de safra, as empresas achatam o preço do leite e os produtores sofrem pela baixa do preço. Quanto a exportação, nossos produtos estão baratos pela baixa cambial”* (COAGRISOL).

*“Mais ou menos. Não existe política definida a longo prazo, algo mais concreto. No Brasil, o governo faz muito na pressão”* (COTRISAL).

*“Importação talvez. Exportação não. O Brasil não exporta e vai demorar muito a exportar. Vai ter que melhorar muito a qualidade ou exportar para Burundi, Uganda... Para competir no mercado internacional com outros produtos, vai ter que abastecer o mercado interno primeiro. O consumo pelas normas da ONU, e pelo que se detecta está muito abaixo do necessário”* (FEPAGRO).

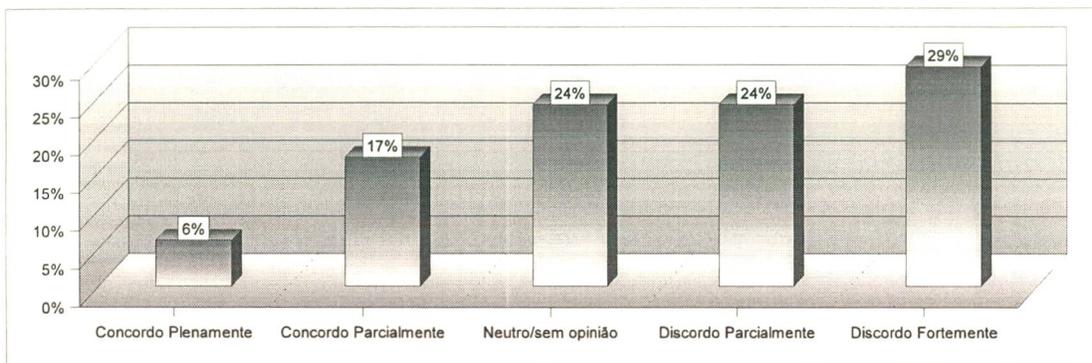
Com relação aos que optaram pela neutralidade, um deles é representante de uma das indústrias de leite, posição esta que causa surpresa, uma vez que, como manifestado pelo próprio participante, a organização compra matéria-prima importada quando necessita.

Quanto à existência de uma política seletiva para o estado do Rio Grande do Sul e em específico para a Região do CONDEPRO, ao analisar o gráfico 5.24, é nítida a manifestação de discordância parcial ou forte dos entrevistados em relação a não existência desta política.

Destes entrevistados, 62% são do nível Meso e um representante de uma indústria de laticínios. Um dos representantes diz que:

*“ O que existe é um incentivo do governo federal para se trabalhar com a qualidade do produto para que se possa estar apto a competir”* (COOPALMA).

Gráfico 5.24 Política do Governo Estadual de fortalecimento do setor específica para o estado do Rio Grande do Sul e Região do CONDEPRO



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Também é muito significativo o índice de informantes que são neutros quanto a questão abordada. Salienta-se que um destes informantes, representa uma das instituições do estado do RS, desempenhando atividade de ponta para o desenvolvimento do agronegócio do leite.

O representante da Sec. Est. de Agric. e Abastecimento do RS concorda plenamente com a afirmativa destacando que:

*“O governo do RS possui uma política para o agronegócio do leite que prioriza dois pontos principais: a produção e a comercialização. A comercialização é o fortalecimento, um contraponto, em relação à estrutura concentrada. Tem programas para o fortalecimento das pequenas e médias agroindústrias, com produtos diferenciados. Na questão da produção, busca-se economia geral, a partir das estruturas físicas, na alimentação baseada no pastoreio e no cuidado com as doenças. São políticas genéricas e não específicas para a Região do CONDEPRO.”*

Percebe-se que, conforme a manifestação e a posição do representante do Estado do RS, existe uma política que busca fortalecer o agronegócio do leite. No entanto, esta política é desconhecida pela grande maioria dos demais agentes envolvidos com a questão leiteira. Sendo assim, pode-se dizer que falta comunicação e interação entre o governo do RS e os demais atores envolvidos no processo.

Na categoria em análise 5.3.3 (p.139) a questão relevante é quanto a existência de políticas ativas, localizadas em pontos específicos, que possam gerar competitividade a partir da concepção de *clusters* e redes institucionais

Conforme a categoria anterior 5.3.2 (p.130), verificou-se que a integração e cooperação dos diferentes atores que fazem parte do agronegócio do leite apresentam deficiências que necessitam ser sanadas em todos os níveis, alguns com maior ou menor intensidade. Outro aspecto importante é a assimilação da importância de uma articulação entre estes atores, para que de fato hajam redes institucionais que contribuam para o desenvolvimento de *clusters*. A partir disto, poder-se-ia dizer que a região do CONDEPRO possui agentes necessários à formação de um *cluster* industrial.

Segundo Esser et. al (1994), as políticas seletivas em um País, determinam o grau de competitividade do mesmo. São políticas que acontecem em âmbito nacional, estadual e regional. O objetivo, é que se desenvolvam núcleos industriais buscando fortalecer localidades de poder econômico restritos.

A criação dos COREDES no RS, teve como um dos seus objetivos a divisão do Estado em regiões geograficamente localizadas, buscando, justamente o fortalecimento econômico das mesmas, respeitando suas idiossincrasias. Uma destas regiões é a do CONDEPRO, em estudo nesta pesquisa.

No entanto, conforme as respostas dos pesquisados da categoria 5.3.3 (p.139), o Brasil, o Estado do RS e os Municípios estão muito aquém da prática de uma política seletiva para o agronegócio do leite, em específico para a Região do CONDEPRO. Desta forma, tem-se claro o vácuo sistêmico que compromete o desenvolvimento da competitividade, ratificando com as respostas das categorias anteriores, em alguns aspectos.

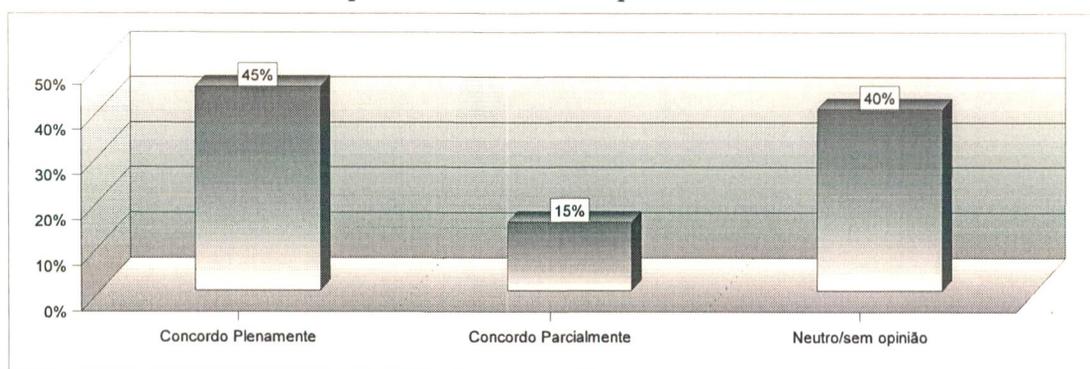
#### **5.3.4 Eficiência econômica e ecológica**

A eficiência econômica e ecológica é hoje um dos principais fatores que levam uma indústria a obter competitividade.

No gráfico 5.25, observa-se que a grande maioria dos entrevistados concordam plena ou parcialmente com a afirmação. Nestas concordâncias plenas estão as afirmações das indústria de laticínios e também de 40% dos representantes do nível Meso, dentre eles quatro cooperativas que estão em contato direto com as indústrias de laticínios, sub-entendendo-se que conheçam as práticas organizacionais das mesmas.

É também expressivo o índice de informantes que optaram pela neutralidade. Essas opiniões podem ser interpretadas como desconhecimento do assunto, ou se as indústrias de laticínios buscam a eficiência econômica e ecológica, esta não está sendo percebida pelos demais atores do agronegócio do leite.

Gráfico 5.25 Eficiência econômica e ecológica das indústrias de laticínios na obtenção da competitividade em seus produtos



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Para Esser et al. (1994), a questão da política ecológica está associada diretamente à competitividade de uma indústria. Os objetivos desta política para as organizações, configuram-se na busca pela redução da carga ambiental, eficiência empresarial levando em conta os aspectos ecológicos e o incremento a eficácia energética.

Verifica-se, que um dos fatores, que devem ser considerados no âmbito da competitividade para o desenvolvimento do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO, é

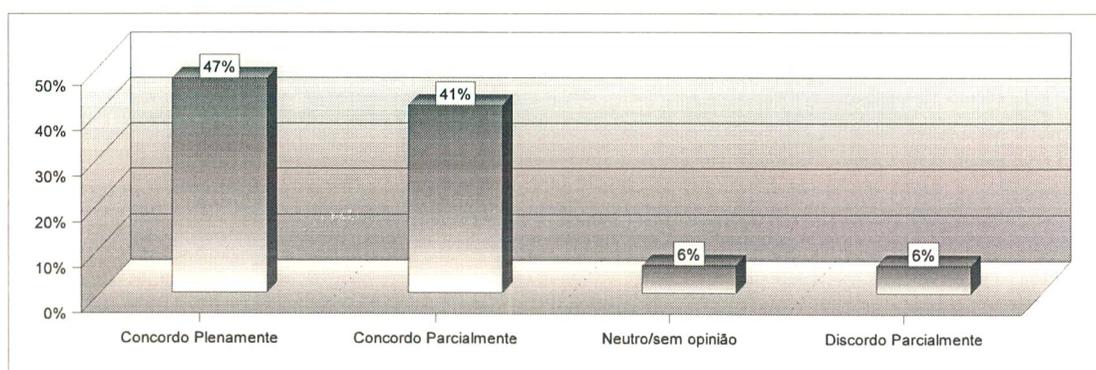
aliar a eficiência ecológica das indústrias de laticínios, especificamente. No entanto, não se pode esquecer também, das unidades produtoras e das cooperativas.

### 5.3.5 Infra-estrutura Física e Industrial

Nesta categoria são apresentadas as informações referentes à infra-estrutura física e industrial. Busca-se avaliar os entraves à competitividade do agronegócio do leite quanto aos aspectos infra-estruturais.

Quanto às condições estruturais referentes ao transporte (gráfico 5.26), percebe-se que os pesquisados concordam plena ou parcialmente (88%) no que tange a esta vantagem competitiva.

Gráfico 5.26 Infra-estrutura quanto ao transporte



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

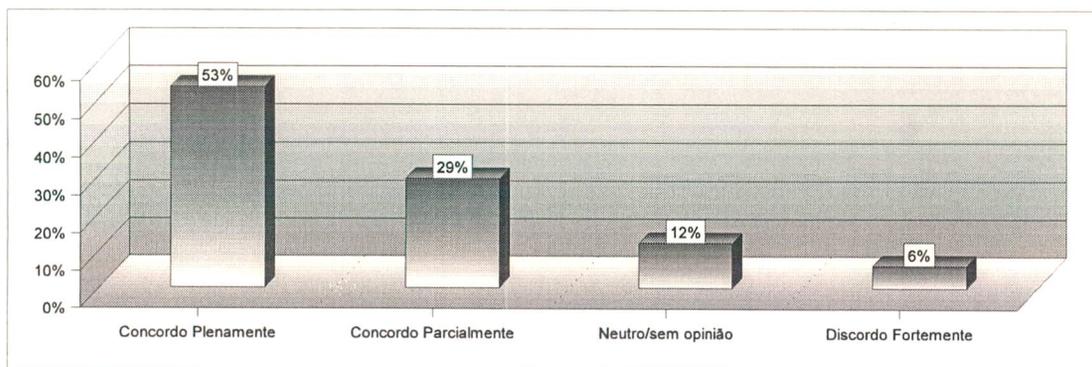
Pode-se entender, que para estes entrevistados, as condições em que se encontram as vias rodoviárias e urbanas, atendem as necessidades de escoamento da produção de lácteos. Alguns entrevistados, no entanto, salientam a necessidade de melhoramento das condições de transporte no interior, ou seja, da coleta do leite nas unidades produtoras, que então é encaminhado para o posterior processamento. Pode-se dizer que atualmente, as condições de

transporte na Região do CONDEPRO, é um fator que vem a agregar a competitividade no agronegócio do leite.

Com relação às condições de infra-estrutura de comunicações, o gráfico 5.27 mostra que estas contribuem para o desenvolvimento da competitividade do leite. De acordo com o gráfico, a tendência dos informantes é pela concordância plena ou parcial (82%).

Quanto aos participantes do nível Micro, há divergência de posições, pois uma indústria de laticínios concorda plenamente com as condições propícias das comunicações, enquanto a outra indústria de laticínios discordou fortemente quanto a capacidade de infra-estrutura das comunicações.

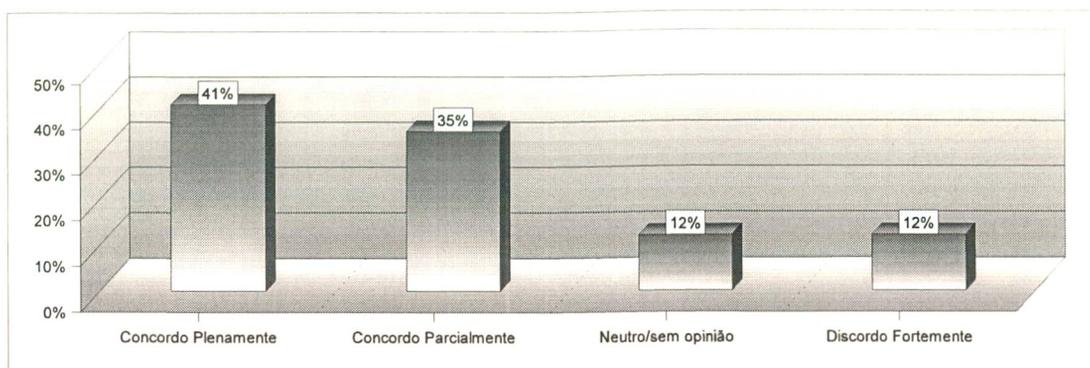
Gráfico 5.27 Infra-estrutura quanto a comunicações



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

As condições de infra-estrutura quanto às questões de energia (gráfico 5.28), verifica-se que estas tendem a atender as necessidades da indústria de laticínios. Isso foi comprovado pela maioria dos entrevistados que concordaram plena ou parcialmente (76%) com as condições expressas na afirmativa. Neste contexto encontram-se os dois representantes das indústrias de laticínios que concordam plenamente.

Gráfico 5.28 Infra-estrutura quanto à energia



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

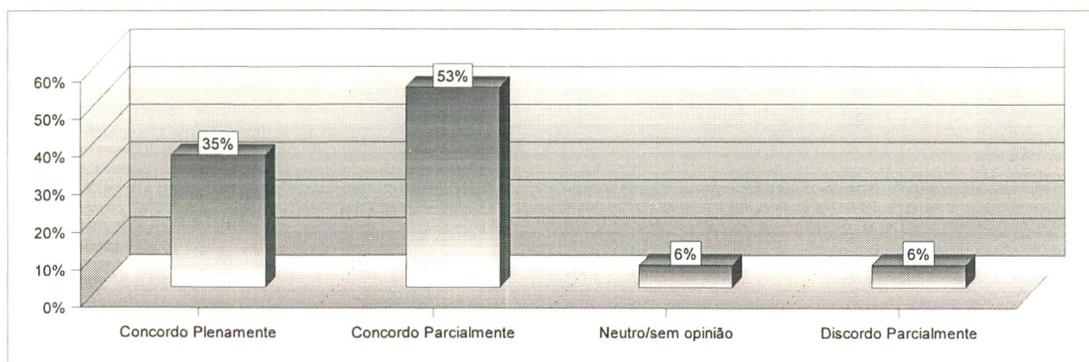
As políticas de infra-estrutura física, de forma genérica, atendem as necessidades das indústrias de laticínios, no que tange a capacidade das mesmas realizarem suas atividades com eficácia e racionalização de produção. A infra-estrutura física, tal como se dispõe na Região do CONDEPRO, é fator que contribui para a competitividade do agronegócio do leite.

Quanto à questão da infra-estrutura industrial (gráfico 5.29), percebe-se a tendência dos entrevistados em concordarem que o nível tecnológico das indústrias de laticínios na Região do CONDEPRO, atende as expectativas competitivas da indústria láctea nacional e internacional.

É visível, na Região do CONDEPRO, o crescimento industrial e da infra-estrutura que dá suporte à industrialização do leite, principalmente após a instalação de uma das maiores indústrias lácteas do País, em um dos municípios da Região.

O Rio Grande do Sul foi o pioneiro na implantação da coleta de leite à granel, que propiciou a melhora dos índices de eficiência tecnológica e a qualidade do leite. No CONDEPRO, esse tipo de sistema de coleta está bastante desenvolvido.

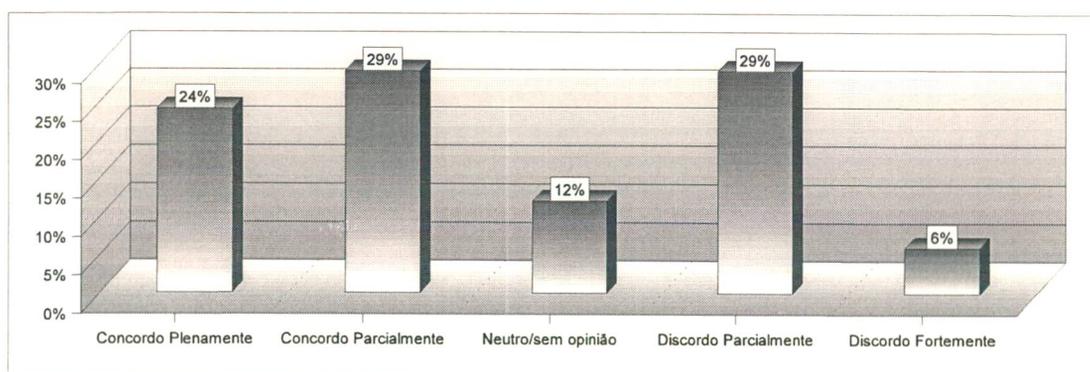
Gráfico 5.29 Infra-estrutura quanto ao desenvolvimento tecnológico



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

No que tange à infra-estrutura referente à mão-de-obra industrial, o gráfico 5.30, levanta uma controvérsia significativa nas respostas dos participantes. Há uma tendência para a concordância plena ou parcial (53%). Para um dos representantes das indústrias de laticínios a concordância é plena. O outro optou pela neutralidade. Pode-se entender esta omissão, talvez, como uma orientação estratégica da organização quanto ao tema em questão.

Gráfico 5.30 Infra-estrutura quanto à mão-de-obra



Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Os demais concordantes são representantes do nível Meso (53%) e um representante do nível Macro.

Com relação aos discordantes quanto a questão qualificação da mão-de-obra, os pesquisados manifestam que há desqualificação da mesma nas unidades produtoras, o que pode ter interferido em suas respostas. Consideraram a qualificação da mão-de-obra no setor primário, e não consideraram a qualificação da mão-de-obra no setor secundário.

O nível de integração e cooperação entre os atores de uma indústria pode determinar substanciais vantagens competitivas e estimular a eficiência coletiva em um sistema industrial. Desta forma, a questão primeira a ser considerada está relacionada à capacidade da infra-estrutura tanto física como industrial.

Analisando-se os gráficos 5.26 (p.144), 5.27 (p.145) e 5.28 (p.146), que se referem à infra-estrutura física, pode-se dizer que transporte e comunicações contribuem significativamente para a vantagem competitiva da indústria de laticínios. Com menor intensidade, e necessitando de alguns ajustes, a infra-estrutura relativa a questão de energia precisa ser aprimorada, para que com igual estrutura das outras, possa gerar competitividade para o agronegócio do leite na Região do CONDEPRO.

Com relação a infra-estrutura industrial, no que tange a questão tecnológica, pode-se dizer que há um consenso entre os informantes de que a indústria de laticínios do RS atinge patamares de competitividade significativos, mediante a indústria nacional.

Quanto à infra-estrutura industrial da mão-de-obra, percebe-se o vácuo sistêmico, uma vez que esta questão, segundo os entrevistados, é deficiente, restringindo a competitividade do agronegócio do leite. Cabe lembrar a ressalva feita na análise do gráfico 5.30. É certo, que qualquer ação que vise a convergência entre os diferentes atores terá, com certeza, relevante aceitação, se o enfoque for a qualificação da mão-de-obra. Esta qualificação, segundo os informantes, é essencial nas unidades produtoras, para que se possa entregar a matéria-prima (leite), com um alto grau de qualidade. Também criando-se estruturas educacionais e de pesquisa

que visem a qualificação para o trabalho nas indústrias processadoras, permitindo, assim, o aumento da eficiência produtiva, o que torna o agronegócio mais competitivo.

Conforme Farina (1998) são insipientes as ações das entidades de suporte e de classe nas questões referentes ao leite. As relações são conflitantes e buscam garantir o poder de barganha. Para a autora, a falta de integração entre os atores impede a troca de informações e a possibilidade de prospectar-se oportunidades.

Para tanto, conforme as categorias 5.3.1 (p.126) e 5.3.2 (p.130), é necessário que se intensifique as relações entre os diferentes atores, buscando o consenso quanto a uma política seletiva, abordada na categoria 5.3.3 (p.139), para o RS e para a Região do CONDEPRO, podendo-se então suprir os vácuo sistêmicos existentes.

Para Esser et al. (1994), a cooperação e a integração entre os diferentes atores de uma indústria, possibilitam a inovação e o aperfeiçoamento da capacidade técnica, permitindo a construção dos processos competitivos baseados no conhecimento mútuo e considerando as leis do mercado. Ressaltam, também, que uma organização para ser competitiva necessita estabelecer estreitas relações com fornecedores, representantes e estruturas institucionais (de suporte, de classe e governamentais), assim como com seus concorrentes.

Os autores destacam ainda, que a articulação entre os diversos níveis de uma indústria possibilita o desenvolvimento de estratégias políticas no nível Meso de médio e longo prazo.

#### **5.4 Nível Micro**

No nível Micro, buscou-se analisar as organizações empresariais, quanto as suas estratégias empresariais, práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, grau de cooperação e interdependência com outras empresas e medidas de desempenho. Com o intuito de uma melhor organização e sistematização, a estrutura das categorias em análise, organiza-se da

seguinte forma: categoria Estratégias Empresariais; categoria Práticas Organizacionais/ *Best Practice*, e categoria Cooperação e Interdependência.

Nesta pesquisa foram analisadas as duas indústrias de laticínios de grande porte, localizadas no Rio Grande do Sul, com atuação direta na Região do CONDEPRO. Ressalta-se que esta análise não tem por objetivo a comparação entre as duas indústrias, mas sim, distinguir aspectos de competitividade para o agronegócio do leite.

#### **5.4.1 Estratégias Empresariais**

A análise das estratégias empresarias consiste em perceber o Aconjunto de regras de tomada de decisões que orientam o comportamento de uma organização” (Ansoff e McDonnell, 1993).

Para Kotler (1998, p.71) é o Aprocesso gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes.” A partir destas constatações, objetivou-se identificar junto às organizações pesquisadas, AGRO I e AGRO II, as principais estratégias mercadológicas e operacionais, desenvolvidas pelas mesmas.

De acordo com a pesquisa, ambas organizações - AGRO I e AGRO II estão voltadas á produção de produtos lácteos para consumo interno, uma vez que a demanda no Brasil, é maior que a oferta (Bortoleto, 1998).

Com o Plano Real e a estabilização da moeda, conforme os representantes das indústrias lácteas, houve o aumento do consumo, principalmente do leite fluído, ratificando o apontamento de Fonte et al. (1998). Com relação a produção da AGRO I, 55% é destinada para outros estados do País, com maior ênfase, para São Paulo; 40% da produção é absorvida no Rio Grande do Sul, dentre estes, 15% destina-se a Região do CONDEPRO, e 5% para os estados do Paraná e Santa

Catarina. Não houve manifestações das indústrias de laticínios quanto a possibilidade de exportação de seus produtos.

Ambas organizações demonstram ter objetivos de aumento da produção, para os próximos anos, já estando mobilizadas quanto a ampliação das plantas existentes e a modernização tecnológica.

Como pode-se verificar no quadro 5.1, ambas organizações adotam estratégias de preços (minimização dos custos). A AGRO II, também, adota a estratégia de diferenciação estas estratégias são abordadas por Porter (1986), que enfoca a importância determinística da competitividade de uma indústria ao optar pela estratégia de liderança de custos, ou optar pela estratégia de diferenciação. O misto de ambas as estratégias, têm sido amplamente discutido, não se tendo ainda, posições claras sobre esta questão.

A estratégia de custos pareceu ser uma alternativa para as indústrias de laticínios assegurarem vantagem competitiva no curto prazo, em função, talvez da concorrência dos produtos importados, quando da sobrevalorização do real. Também, entende-se que o consumidor de produtos lácteos, principalmente do leite fluído é mais sensível ao fator preço, como afirma Bortoleto e Chabaribery (1998).

Quadro 5.1 – Grau de importância dos objetivos estratégicos para a empresa

Objetivos Estratégicos	AGRO I	AGRO II
Participação no mercado	MI	EI
Crescimento	MI	EI
Maximização de lucros	I	EI
Minimização de custos da produção	EI	EI
Diferenciação de produtos com alto conteúdo tecnológico	I	EI
Terceirização de serviços	PI	MI
Legenda:	Extremamente Importante (EI) Muito Importante (MI) Importante (I) Pouco Importante (PI) Nada Importante (NI)	

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

É possível perceber que a AGRO I possui um padrão de organização industrial voltado a especialização, restrita ao mercado de massa, com uma linha de produtos não tão diversificada. Desta forma, pode-se dizer que a estratégia de posicionamento de mercado adotada pela organização quadro 5.2 (p.153), é a de seguidora de mercado, conforme as proposições de Kotler e Armstrong (1998). Cabe ressaltar ainda, que de acordo com o quadro 5.3 (p.154), apresentado na próxima categoria, 5.4.2 (p.153), a organização apresenta características de orientação de mercado para produção<sup>1</sup>, de acordo com o referencial teórico de Kotler (1998).

A AGRO II, conforme os quadros 5.1 (p.151) e 5.2 (p.153), pode-se dizer que possui uma orientação de posicionamento de líder de mercado, conforme estudos de Kotler e Armstrong (1998), com perspectiva de atuação em nível internacional. Possui um *mix* de produtos diversificados, preocupada em competir adotando a estratégia de preços, mas também em atuar em nichos de mercado que queiram produtos diferenciados. Percebe-se, que a organização possui características de orientação para mercado<sup>2</sup>, conforme o quadro 5.3, categoria 5.4.2 (p.153) (Kotler, 1998).

De acordo com seus objetivos organizacionais, ambas indústrias de laticínios, quanto ao tipo de estratégias adotadas, pode-se dizer que estão corretas. Cabe no entanto lembrar, que por ser o leite uma *commodity*, tem possibilidades de ser mais competitiva a organização que souber entregar maior valor agregado ao consumidor, segundo os estudos de Kotler (1998), podendo utilizar-se para tanto da Cadeia de Valor proposta por Porter (1992).

No sentido de agregar valor ao consumidor entende-se que deve haver o aproveitamento da capacidade de qualificação do produto desde a origem. Na produção de uma matéria-prima que

---

<sup>1</sup> Orientação para Produção: “assume que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem disponíveis e forem de preço baixo. Os gerentes de organizações orientadas para a produção concentram-se em atingir eficiência de produção elevada e de distribuição.” (Kotler, 1998, p. 35).

<sup>2</sup> Orientação para Mercado – *Marketing*: “assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados-alvos.” (Kotler, 1998, p. 37)

tenha um elevado índice de confiabilidade e integridade para poder gerar a qualidade do produto industrializado.

Mais além, para chegar a isso, aliam-se os procedimentos de outros elementos da cadeia, como o processo da distribuição, de armazenamento, de transporte, de exposição do produto na gôndola, de comunicação e do serviço que a indústria vai oferecer ao consumidor final.

Quadro 5.2 Grau de importância para a empresa das estratégias de posicionamento no mercado

Estratégias	AGRO I	AGRO II
Diversificar a linha de produtos	I	EI
Concentrar-se em poucos produtos que sabe fazer melhor	MI	MI
Verticalizar ao máximo o processo de produção	PI	EI
Atuar em poucas etapas da cadeia de valor da indústria	NI	I
Realocação dos equipamentos de produção – evitar ociosidade	I	EI
Concentração industrial (fusões e aquisições)	I	EI
Legenda:	Extremamente Importante (EI)	
	Muito Importante (MI)	
	Importante (I)	
	Pouco Importante (PI)	
	Nada Importante (NI)	

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

#### 5.4.2 Práticas Organizacionais/*Best Practice*

As práticas organizacionais, pode-se dizer, estão relacionadas ao estilo de orientação para mercado que a organização adota. As organizações que se destacam em nível internacional são aquelas que adotam as melhores práticas gerenciais e utilizam-se de conceitos modernos de organização da produção. Tais práticas constituem-se na introdução de inovações organizacionais, com o objetivo da otimização dos fluxos no processo de manufatura, ao uso de modernas ferramentas de gerenciamento da qualidade, ao uso de sistemas eletrônicos de conexão e operação de máquinas e ao gerenciamento flexível dos processos de trabalho.

Conforme já comentado na categoria 5.4.1 (p.150), percebe-se que as indústrias de laticínios possuem visões um tanto quanto distintas com relação a orientação ao mercado. Isto têm

reflexo direto nas práticas organizacionais adotadas pelas organizações, como pode-se perceber no quadro 5.3, quando é avaliado o envolvimento de áreas estratégicas, por exemplo, para o desenvolvimento de novos produtos, o que pode vir a comprometer a competitividade e o desempenho da organização.

Quadro 5.3 Envolvimento direto das áreas/atores no desenvolvimento de produtos

Áreas/Atores	AGRO I	AGRO II
Marketing	CeP	CP
Pesquisa e Desenvolvimento	CP	CP
Produção	CP	CP
Vendas	CeP	CP
Clientes	DP	CeP
Fornecedores	DF	CeP
Legenda:	Concorda Plenamente (CP)                      Concorda Parcialmente (CeP) Neutro/Sem opinião (N)                      Discorda Parcialmente (DP) Discorda Fortemente (DF)	

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

São também avaliadas nesta categoria, as práticas organizacionais que abordam conceitos de Qualidade Total, Engenharia da Produção e Tecnologia da Informação. No quadro 5.4, é apresentada a situação das indústrias de laticínios com relação às principais ferramentas gerenciais e processos organizacionais.

Nenhuma das organizações pesquisadas possui certificação de qualidade ISO 9000 ou 14000. As iniciativas de uso de ferramentas de controle do tipo Círculo de Controle de Qualidade (CCQs), na AGRO II, encontra-se em fase de implantação e na AGRO I a implantação desta ferramenta não é cogitada. O objetivo do CCQs consiste em desenvolver a motivação das pessoas (Falconi, 1996), que contribuem para o desenvolvimento da competitividade. Quanto a ferramenta Total Controle da Qualidade (TQC), encontra-se em implantação em ambas organizações.

Esser et al. (1994) destaca que organizações em países em desenvolvimento, que possuem certificação ISO 9000, passam a ser referencial de competitividade, subentendendo-se que possuem melhor desempenho.

Com relação ao *benchmarking*, conforme o quadro 5.4, verifica-se que nenhuma das indústrias de laticínios pesquisadas adota esta prática gerencial, que tem como propósito imitar

ou melhorar os melhores desempenho de outras empresas, em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa média *versus* outra de classe mundial (Kotler, 1998). Esta prática gerencial é hoje amplamente difundida e praticada por uma grande maioria de organizações. Sabe-se que é a prática de qualidade “que pode trazer retornos mais rápidos para o que é básico na organização, possibilitando o aumento da competitividade” (Watson apud Erdmann, 1998, p 100).

Embora sejam inúmeras as etapas e processos realizados ao longo da linha de produção as indústrias de laticínios pesquisadas, estão em fase de implantação do sistema *just-in-time*. Tal sistema proporciona o chamado estoque-zero, e tem por objetivo prever a aquisição por pedidos de vendas, eliminar os estoque iniciais, e os intermediários finais de produção em *pool*, de modo a fabricar com regularidade e constância em cada ponto do ciclo produtivo (Moreira, 1996). A utilização desta técnica permite as indústrias, a adequação à demanda de mercado e proporciona como principal vantagem a redução dos custo de armazenagem.

Quadro 5.4 – Posição das AGROS quanto às práticas organizacionais

Práticas Organizacionais	AGRO I	AGRO II	
CCQs	IñCD	EI	
TQC	EI	EI	
Benchmarking	IñCD	IñCD	
Trabalho em Equipe	EF	EF	
Delegação de Responsabilidade	IñCD	EF	
Trabalhador multifuncional	EF	EF	
Downsizing	EIM	IñCD	
Just-in-time	EI	EI	
Compra informatizada	EF	EF	
Tecnologia de Ponta – Automação	EI	EF	
Sistema de Coleta a granel 100%	EF	EF	
Entrega Padronizada (paletes)	EF	EF	
Código de Barras	EF	EF	
Legenda:	Em Funcionamento (EF)	Estuda a Implantação (EIM)	Implantou e não deu certo (IE)
	Em Implantação (EI)	Implantação não Cogitada/desconhece (IñCD)	

Fonte: Pesquisa da autora (1999)

A revista Economia (1998), destaca que as indústrias de laticínios utilizam-se com eficiência das práticas organizacionais ligadas ao aspecto operacional quanto a distribuição padronizada (paletes), utilização da técnica *just-in-time* e o código de barras.

Esser et al. (1994) destacam em diversos momentos de seu conteúdo a importância da utilização da técnica do *just-in-time*, como uma forma eficiente das organizações serem competitivas.

Na organização do trabalho verifica-se que ambas indústrias de laticínios adotam as filosofias de trabalho em equipe e o trabalhador multifuncional. Quanto a delegação de responsabilidade já encontra-se em funcionamento na AGRO II, enquanto que a AGRO I desconhece e não cogita a implantação desta prática gerencial.

A prática do *downsizing*, surge da necessidade das organizações em competir em mercados bastante disputados, com o objetivo de eliminar altos custos e excesso de burocracia e de pessoal (Erdmann, 1998). Com relação as indústrias de laticínios, o *downsizing*, ainda parece ser uma prática organizacional bastante incipiente. Pois a AGRO I estuda a sua implantação, enquanto a AGRO II não cogita a implantação. O *downsizing*, é uma moderna prática utilizada pelas organizações com o intuito de aumentar a competitividade das mesmas.

Quanto aos sistemas de informações de produção, são praticados tanto pela AGRO I, como pela AGRO II. O sistema da compra informatizada, a partir do processo da coleta a granel da matéria-prima (leite), possibilita o rigor no controle de qualidade do produto, bem como os demais componentes necessários para a produção dos produtos lácteos. Com relação a tecnologia utilizada pelas organizações, conforme constatado em visita realizada no parque industrial das AGROs, e de acordo com o questionário, pode-se dizer que a tecnologia é de ponta, estando a AGRO II utilizando o processo de automação. A alta tecnologia também é percebida pela adoção de códigos de barras em todas as linhas de produtos das organização, assim como o sistema de entrega padronizada, a partir de paletes, demonstram a eficiência do sistema de armazenagem, estocagem e transporte.

Conforme pode-se verificar quanto a adoção das práticas organizacionais/ *best practice*, em termos de técnicas de gestão da qualidade, ambas organizações deixam a desejar, com maior

ou menor intensidade em alguns aspectos, conforme comentado anteriormente, podendo-se dizer que existe a presença do vácuo sistêmico que compromete o desenvolvimento da indústria e do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO.

No que tange a organização da produção, pode-se dizer que as indústrias de laticínios pesquisadas no CONDEPRO, possuem estrutura produtiva de altíssimo grau tecnológico com possibilidades de competir em mercados internacionais, se assim o desejarem.

Erdmann (1998), ao referir-se sobre *lean production*, salienta que é uma alternativa para as organizações tornarem-se mais competitivas, a partir da transformação de seus sistemas de produção, vislumbrando estruturas organizacionais mais enxutas.

Para Esser et al., *lean production simultaneous engineering* e *just-in-time* são processos através dos quais as organizações podem obter vantagens competitivas, pois tratam-se da reestruturação dos processos de produção, que precisam estar de acordo com as mudanças do mercado. O autor também salienta, que a aplicação das *best practices*, somente são viáveis se houver a participação ativa dos atores do nível Meso.

#### **5.4.3 Cooperação e Interdependência**

Nesta categoria procurou-se identificar o grau de importância atribuída pelas indústrias de laticínios às diferentes fontes de informações para a inovação de produtos e processos. Conforme apresenta o quadro 5.5, as maiores importâncias, em comum, às organizações, referem-se aos fornecedores de máquinas e equipamentos, e aos fornecedores da matéria-prima (leite)

A cooperação manifestada pelas AGROs quanto as entidades de suporte, são bastante distintas, onde a AGRO I relata ser pouco importante e a AGRO II, considera extremamente importante.

Verifica-se que a AGRO I possui uma visão mais restrita quanto a interação de informações. Parece estar voltada às relações de cooperação com elementos que beneficiem aspectos internos. Tais atitudes, pode-se dizer, corresponde ao tipo de orientação para mercado que a empresa adota, conforme já destacado na categoria 5.4.1. (p.150).

A AGRO II, pode-se dizer que tem uma visão de cooperação mais abrangente quanto a interação com as fontes, no entanto deixa a desejar no que se refere às relações com a comunidade. Verifica-se que tais posturas organizacionais relacionam-se ao tipo de orientação para mercado que é adotada pela indústria.

Quanto a questão de cooperação e interdependência entre as organizações, as fontes de informações para Esser et al. (1994), devem basear-se em características que levem a formação de redes propiciando o aprendizado tecnológico mútuo. Percebe-se então, a importância das relações com os atores do nível Meso.

Quadro 5.5 Grau de Importância das fontes de informação quanto à inovação de produtos e processos

Fontes de Informação	AGRO I	AGRO II
Fornecedores de máquinas e equipamentos	EI	EI
Fornecedores da matéria-prima (leite)	EI	EI
Relações sociais informais-comunidade	I	MI
Interação com concorrentes	NI	MI
Interação com unidades produtoras	PI	EI
Interação com clientes (atacado/intermediários e varejo)	I	EI
Interação com o consumidor final	I	EI
Interação com instituições de suporte	PI	EI
Feiras e exposições	PI	MI
Sistema de informações internos	I	EI
Legenda: Extremamente Importante (EI)                      Muito Importante (MI) Importante (I)    Pouco Importante (PI) Nada Importante (NI)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

No que tange às relações com os principais fornecedores da organização, o quadro 5.6, busca complementar a questão da cooperação das indústrias de laticínios.

Verifica-se que a formação de redes de colaboração no que tange as relações que beneficiem aspectos internos da organização, é propícia, tanto na posição da AGRO I como da AGRO II. A neutralidade manifestada pela AGRO I quanto a troca de informações sobre qualidade, desempenho de produtos e serviços, e quanto ao estabelecimento de relações sólidas com poucos fornecedores pode comprometer a competitividade da mesma, uma vez que a formação de redes de cooperação, baseada na confiança mútua, busca a promoção da especialização e do aprendizado, com os atores do nível Meso. Onde não há esta interação, pode-se dizer que há perda de competitividade.

Quadro 5.6 Relações com os principais fornecedores da empresa

Afirmativas	AGRO I	AGRO II
Estabelece uma estreita colaboração para o desenvolvimento de produtos e processos.	CP	CeP
Promove uma troca sistemática de informações sobre qualidade, desempenho de produtos e serviços, com esforços conjuntos para a melhoria.	N	CeP
Mantém relacionamentos duradouros com base na confiança mútua.	CeP	CeP
Evita troca de fornecedores mesmo existindo outros que possuem vantagens momentâneas de preços.	CeP	CP
Busca estabelecer relações sólidas com poucos fornecedores, ao invés de pulverizar as fontes de fornecimento.	N	CP
Legenda:      Concorda Plenamente (CP) Concorda Parcialmente (CeP) Neutro/Sem opinião (N) Discorda Parcialmente (DP) Discorda Fortemente (DF)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Apontada na categoria 5.4.1 (p.150), a terceirização de serviços, é hoje um objetivo estratégico praticado pelas organizações com o intuito da redução de custos e busca de maior eficiência. No quadro 5.7 são apresentadas as principais atividades que estão relacionadas ao recebimento e a industrialização do leite que foram ou estão em processo de terceirização.

**Quadro 5.7** Serviços e atividades, relacionados ao recebimento e à industrialização do leite, que foram ou serão terceirizados pela empresa

Afirmativas	AGRO I	AGRO II
Manutenção de máquinas e equipamentos	TP	-
Transporte	T	T
Legenda: Terceirizada (T) Terceirizada Parcialmente (TP) Pretende Terceirizar (PT) Não pretende terceirizar (NPT)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Percebe-se que a terceirização do transporte é comum nas AGROs estudadas, referente tanto ao processo de entrega da matéria-prima (leite) na indústria, como o processo de distribuição do produto final para comercialização nos pontos de vendas.

Na AGRO I, verifica-se que o processo de manutenção de máquinas e equipamentos já encontram-se em fase de terceirização. A AGRO II, com relação a esta questão optou por não manifestar-se.

Em complemento ao quadro 5.7, o quadro 5.8, demonstra o tipo de relação que é estabelecida entre a indústria de laticínios e as empresas terceirizadas.

**Quadro 5.8** Relações estáveis de cooperação e baseadas na confiança mútua entre a indústria e a empresa terceirizada

Afirmativas	AGRO I	AGRO II
Relações estáveis de cooperação e baseadas na confiança mútua	DP*	CP
* As relações são baseadas no custo momentâneo. Legenda: Concorda Plenamente (CP) Concorda Parcialmente (CeP) Neutro/Sem opinião (N) Discorda Parcialmente (DP) Discorda Fortemente (DF)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

A posição da AGRO I, é condizente com a orientação para mercado que a empresa parece adotar, conforme já comentado na categoria 5.4.1 (p.150), e com o objetivo estratégico

de minimização de custos. Pode-se dizer que este tipo de relação pode vir a comprometer o processo de competitividade da organização a médio e longo prazo.

A AGRO II, quanto ao tipo de relação adotada com as empresas terceirizadas, demonstra ter uma posição condizente com a sua orientação para mercado, aliada aos objetivos estratégicos estabelecidos e já comentados na categoria 5.4.1 (p. 150).

Também, quanto ao relacionamento entre as indústrias de laticínios e especificamente as unidades produtoras e os freiteiros, como manifestado nos quadros 5.6 (p.159) e 5.9 (p.161), percebe-se que as organizações mantêm as posições adotadas. A AGRO I estabelece relações parciais, enquanto a AGRO II estabelece relações mais atuantes.

Quadro 5.9 Relacionamento da indústria com as unidades produtoras e freiteiros

Formas de Relacionamento	AGRO I	AGRO II
Relacionamento direto: indústria/unidade produtora	F	S
Relacionamento direto: indústria/freiteiro/unidade produtora	E	S
Legenda: Sempre (S) Frequentemente (F) Esporadicamente (E) Raramente (R) Nunca (N)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

O próximo tópico a ser discutido nesta categoria diz respeito a cooperação e interdependência das indústrias de laticínios com o seus concorrentes. Cabe enfatizar que os itens da categoria 5.4.3 (p.157), estão voltados a detectar o grau de interação entre das indústrias de laticínios, avaliando a existência ou não de redes de colaboração.

Ao analisar-se o quadro 5.10 (p.162), percebe-se uma controvérsia, quando levado em consideração o quadro 5.6 (p. 159). Sabe-se que a coleta de informações, é vital para a sobrevivência das organizações. Os meios através dos quais a indústria pode obter estas informações, podem ser tanto formais como informais.

A AGRO I, ao manifestar-se quanto a interação com concorrentes, quanto a obtenção de informações de produtos e processos, considerou que não é nada importante a troca de informações com seus concorrentes. No entanto, conforme quadro 5.10, a organização realiza, de forma incipiente algum tipo de atividade com seus concorrentes. No item compra de matéria-prima (leite), pode-se entender como concorrente as cooperativas, que em número maior são fornecedoras da AGRO I, e que ao mesmo tempo compete com a organização quanto a captação de unidades produtoras. Conforme a AGRO I, manifestou, hoje a média de unidades produtoras que negociam diretamente com a organização fica em torno de 30%, e a tendência é de crescer.

Para a AGRO II, a troca de informações a partir da interação com concorrentes é considerada muito importante. Porém, de acordo com as respostas do quadro 5.10, percebe-se que inexistente a realização de atividades da organização em conjunto com seus concorrentes.

Quadro 5.10 Atividades realizadas com empresas concorrentes

Afirmativas	AGRO I	AGRO II
Formação e treinamento de pessoal	E	N
Compra de matéria-prima (leite)	F	N
Transporte	R	N
Consórcio para exportação	N	N
Participação em feiras e exposições	E	N
Desenvolvimento de tecnologia	N	N
Legenda: Sempre (S) Frequentemente (F) Esporadicamente (E) Raramente (R) Nunca (N)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

A cooperação entre indústrias de laticínios e seus clientes compõe o último elo de análise desta categoria. Quanto aos clientes que compram das indústrias de laticínios com o objetivo de, então comercializar os produtos para o consumidor final, (Kotler, 1994), percebe-se que as AGROs (quadro 5.11) possuem em comum, e de maneira intensa, um relacionamento pleno com

as grandes redes de varejo. Este fato, é bastante discutido, pois percebe-se que ao longo dos anos, o poder de barganha migrou da indústria para as redes de varejo (Fonte, 1998).

Verifica-se também que as AGROs possuem estratégias distintas de comercialização de seus produtos. Enquanto a AGRO I, eliminou o intermediário atacadista, com o objetivo de reduzir o preço ao consumidor final, a AGRO II estabelece uma relação direta com este intermediário. Fique claro, que a estratégia da AGRO I, foi a de transformar o atacadista em um representante da organização. O argumentado, é que o atacadista coloca uma margem de lucro de no mínimo 50%, o que tornava o preço do produto da organização mais elevado, fazendo com que se perdesse mercado

Quadro 5.11 Relacionamento da indústria com os principais clientes

Formas de Relacionamento	AGRO I	AGRO II
Relacionamento direto: indústria/atacado	N*	S
Relacionamento direto: indústria/varejo	S**	S
Através de agência de exportação	N	-
Através de feiras e exposições	R	F
* Eliminados		
** Grandes redes de varejo		
Legenda:	Sempre (S) Raramente (R)	Freqüentemente (F) Nunca (N)
		Esporadicamente (E)

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

Quanto aos contatos da indústria de laticínios com seus clientes, sejam eles intermediários, redes de varejo e consumidor final, ambas as AGROs mantêm serviço de atendimento de reclamações com linha de telefone (0800) e serviços especializados de assistência técnica, sendo que a AGRO I, salienta que este serviço acontece somente para grandes organizações. Quanto a utilização da Internet como mídia, esta não está sendo utilizada por nenhuma das organizações.

Observando-se as estratégias das AGROs, pode-se dizer que ambas, estão sensibilizadas quanto a necessidade de manter bom relacionamento e canais de comunicação com seus clientes.

Tal fato gera vantagem competitividade para as organizações. É importante que a Internet passe a ser utilizadas pelas indústrias de laticínios, tanto para o objetivo de vendas, como para o objetivo de contato com clientes.

No entanto, o cliente, segundo os resultados do quadro 5.12, não participa da elaboração de novos produtos da organização. De acordo com a filosofia de mercado (Kotler, 1994), o cliente deve participar enfaticamente do processo de desenvolvimento de novos produtos. Tal ação gera competitividade para a organização, uma vez que a mesma tem definido claramente quais são as necessidades e desejos de seus clientes, dos mesmos.

Quadro 5.12 Relações permanentes e estáveis com os principais clientes e sua inserção no processo de definição de novos produtos

Afirmativa	AGRO I	AGRO II
Relações permanentes e estáveis	CP	N
Inserção dos principais clientes no processo de definição de novos produtos	DF	N
Legenda: Concorde Plenamente (CP) Concorde Parcialmente (CeP) Neutro/Sem opinião (N) Discorde Parcialmente (DP) Discorde Fortemente (DF)		

Fonte: Pesquisa da autora (1999).

O segmento da indústria de transformação, exerce função estratégica dentro de uma cadeia. Além de induzir mudanças tecnológicas na agropecuária e mesmo na estrutura de distribuição, também tem sido responsável pela dinamização dos mercados consumidores, e portanto, da ampliação das possibilidades de colocação do produto primário, ressaltando a problemática do monopólio.

Ao analisar-se o nível Micro, percebe-se a importância fundamental da interação das indústrias de laticínios com seus fornecedores, prestadores de serviços e clientes, para que possa ocorrer o processo de aprendizagem coletiva, a partir da interação com as entidades do nível

meso, possibilitando o fortalecimento das articulações, e conseqüentemente do agronegócio do leite na Região do CONDEPRO.

Após a análise das interconexões dos níveis Meta, Macro, Meso e Micro a próxima etapa desta pesquisa objetiva detectar as ameaças - entraves ao desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite, bem como pontuar aspectos relevantes - oportunidades - ao desenvolvimento do mesmo para a Região do CONDEPRO.

### **5.5 Ameaças e Oportunidades à Competitividade Sistêmica do Agronegócio do Leite na Região do CONDEPRO.**

O agronegócio do leite na Região do CONDEPRO começa a despertar para o seu real potencial. Tradicional na cultura de grãos, é a partir da instalação da AGRO II em um dos municípios do CONDEPRO, que a atividade adquire consciência de sua importância e do seu potencial econômico para Região.

Na Região do CONDEPRO, conforme o censo agropecuário 1995/1996 (IBGE, 1998) encontram-se estabelecidas 20.446 unidades produtoras de leite. Destas, 14.046 estão estabelecidas em áreas de 10 a 100ha, e produzem 121.803 litros/leite/mês, este é o extrato com maior concentração de produtores e produção de leite.

Também, estão situadas na Região do CONDEPRO, 6 pequenas agroindústrias de queijos e uma de iogurte, e 7 mini usinas de pasteurização de leite. A AGRO I possui na Região um grande entre-posto, que exerce a função de coletar a produção de leite da região e encaminhá-la para a indústria que encontra-se fora da Região do CONDEPRO e, posteriormente, distribuir o produto para o consumidor final da própria Região. Das 5 cooperativas de leite da região, 4 delas fornecem leite para a AGRO I. Uma delas encaminha a sua produção para a indústria diretamente, sem que passe pelo entre-posto anteriormente citado.

A AGRO II, com uma unidade de grande porte industrial situada no CONDEPRO, possui ainda 2 entre-postos de coleta na região. Somente uma das cooperativas fornece leite para esta indústria.

Com a análise das interconexões dos níveis Meta, Macro, Meso e Micro na Região do CONDEPRO contempla-se o alcance do objetivo central desta pesquisa, que é o de apontar aspectos que representam ameaças ao desenvolvimento competitivo da Região em estudo. Ao mesmo tempo, chegou-se, também, a uma visualização dos aspectos que se identificam como oportunidades que podem ser aproveitadas como fatores de crescimento do CONDEPRO.

Quadro 5.13 Ameaças ao Desenvolvimento Competitivo do Leite na Região do CONDEPRO

Nível	Categorias/Subcategorias	Ameaças – Entraves à competitividade	Problemática e Sugestões
META	Poder Público: - Impulsionar - Conduzir e Coordenar  Orientação ao Mercado: - Coesão e Consenso  - Integrativa e Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inoperância do Poder Público quanto as questões do agronegócio do leite</li> <li>* Inexistência de coesão e consenso</li> <li>* Há dificuldade de integração e cooperação entre os diferentes atores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Há o reconhecimento da capacidade do Poder Público de impulsionar, conduzir e coordenar o desenvolvimento do agronegócio do leite. O Poder Público, em nível Federal, Estadual e Municipal é o ator que potencialmente tem condições de articular os demais atores do processo e a partir desta articulação estabelecer os parâmetros da competitividade.</li> <li>* Quando não se tem determinado claramente quais as reais necessidades dos diferentes atores do agronegócio, as ações passam a ser isoladas. Cada elo da cadeia atua de acordo com seus interesses. A inexistência da coesão e consenso deve-se a falta de integração dos diferentes atores e da inoperância do Estado.</li> <li>* Com relação a dificuldade de integração e cooperação pode-se dizer que acontece, porque não se têm contemplado os interesses do agronegócio do leite como um todo. E, também pela falta de articulação e da presença do Estado como impulsionador, que consequentemente gera a inexistência da coesão e do consenso.</li> <li>* Para tanto, é necessário que haja vontade política, e que o Poder Público crie situações perenes de discussões entre os diferentes atores, a partir de fóruns de debates regionalizados que detectem as reais demandas dos elos da cadeia. O Poder Público torna-se digno de confiança quando os demais atores envolvidos no processo, percebem o interesse e, principalmente, a atuação ativa do mesmo, buscando o fortalecimento do sistema.</li> <li>* Há o reconhecimento de que as entidades de classe possuem capacidade de influenciar, no entanto evidencia-se que esta capacidade não está sendo maximizada da forma correta. Fato que talvez deva-se em função dos interesses políticos particulares e das ideologias distintas destas entidades. Sugere-se que num primeiro momento estas entidades busquem aproximar-se entre si, das unidades produtoras, das indústrias lácteas e demais atores da cadeia. Estabelecendo relações de confiança e interesses mútuos, visando o desenvolvimento e crescimento do agronegócio como um todo, onde todos os elos tenham condições de serem beneficiados. Sugere-se que estas entidades sejam mediadoras entre as unidades produtoras e as indústrias de laticínios, podendo assim evitar distorções existentes principalmente entre as unidades produtoras e as AGROs.</li> </ul>

<p>MACRO</p>	<p>Condições Macroeconômicas: - Política Monetária  - Política de Concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Altos índices de inflação</li> <li>* Altas taxas de juros</li> <li>* Formação de monopólio</li> <li>* Sonegação de impostos por parte das pequenas indústrias de laticínios e fiscalização sanitária pouco atuante</li> <li>* Disputa por produtores</li> <li>* Concentração das redes de varejo</li> </ul>	<p>* As políticas macroeconômicas são fatores preponderantes ao desenvolvimento de uma indústria. Para tanto, existe a necessidade de serem estabelecidas de acordo com planos governamentais que promovam o desenvolvimento e o crescimento do País. Estas políticas, a priori, necessitam de estabilidade para que haja a tranquilidade quanto as decisões de investimentos. Especificamente para a questão do leite, quanto a concessão de crédito, é preciso que haja linhas que atendam as necessidades básicas do produtor, como por exemplo, crédito para a aquisição de matrizes, melhoramento genético e pastagens. Estes melhoramentos têm reflexo direto na qualidade do produto que será transformado. No entanto, é preciso que se tenha acesso a taxas de juros condizentes com a realidade do negócio, num processo menos burocrático.</p> <p>* Uma alternativa para a questão da concentração da indústria, são as mini-usinas, que para serem competitivas necessitam de apoio do Poder Público, através de uma política macroeconômica que de fato incentive o desenvolvimento. Quanto a garantia de mercado para a produção destas mini-usinas, o próprio governo em nível Federal, Estadual e Municipal pode adquirir a produção utilizando-a em seus programas sociais. Outros mercados significativos são os hospitais, hotéis, restaurantes, empresas privadas, dentre outros. Neste ponto salienta-se com maior ênfase a questão da cultura para a formação de <i>clusters</i> como uma alternativa de organização viável, para a Região do CONDEPRO, uma vez que esta apresenta todos os componentes necessários.</p> <p>* Também é latente a necessidade de se estabelecer políticas restritivas à importação de produtos lácteos, através de tarifas de importações, buscando a garantia da produção nacional.</p>
<p>MESO</p>	<p>Relações Estreitas e Colaborativas: - Entidades de Suporte  Integração e Cooperação: - Entidades de Classe</p> <p>Seletividade: - Políticas de Importação e Exportação  - Políticas Regionais e Locais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Abertura comercial indiscriminada</li> <li>* Falta de integração da FEPAGRO com as indústrias de laticínios</li> <li>* Falta de integração e cooperação entre a FARSUL e as indústrias de laticínios</li> <li>* Inexistência de política seletiva de importação e exportação para o leite.</li> <li>* Inexistência de políticas seletivas para o Rio Grande do Sul e Região do CONDEPRO.</li> </ul>	<p>* O distanciamento entre o órgão público e as indústrias de laticínios não permite que haja a troca de informações necessárias ao desenvolvimento do agronegócio. Ou seja, as pesquisas que estão sendo realizadas pela FEPAGRO não chegam a quem de fato interessa em função da falta de integração.</p> <p>* O papel das entidades de classe é de fundamental importância uma vez que estas representam os interesses de um setor. A FARSUL é uma entidade de classe que a pouco tempo vem trabalhando de forma significativa com as questões da pecuária leiteira. Toda entidade de classe deve ter em primeiro plano os interesses de seus representantes. Sendo assim, é primordialmente necessário que se realize um trabalho junto às unidades produtoras, cooperativas, mini usinas e indústrias de laticínios que desmiltifique a idéia da ação baseada em interesses próprios. Concomitante a isto, promover a aproximação com os demais atores envolvidos no processo, discutindo e apresentando alternativas viáveis ao crescimento do agronegócio do leite para a Região do CONDEPRO.</p> <p>* As políticas de importação e exportação, no Brasil, são únicas e estendem-se a todos o <i>agribusiness</i> de forma genérica. Caberia especificamente uma regulamentação que propiciasse e incentivasse as exportações do leite, e ao mesmo tempo que retraísse as importações do mesmo, em função dos aspectos negativos, já pontuados ao longo do texto, que prejudicam sobremaneira a produção nacional.</p> <p>* A falta de políticas seletivas para os Estados da Federação e para uma região em específico, como no caso da Região do CONDEPRO, demonstra a incapacidade de percepção do Poder Público e dos demais atores, quanto ao desenvolvimento econômico de <i>clusters</i> e de redes de informações. É o caso da região em estudo que possui todas as potencialidades para fortalecer-se e transformar-se em uma região economicamente ativa e rentável.</p>

	Infra-Estrutura: - Industrial: mão-de-obra	* Desqualificação da mão-de-obra nas unidades produtoras	* O descontentamento com a falta de qualificação da mão-de-obra nas unidades produtoras, é pertinente uma vez que tem reflexo direto e imediato na produtividade da indústria beneficiadora. Faz-se necessário a profissionalização do produtor, desde o controle gerencial da propriedade - controle de custos, até as questões de integração social. Para que haja esta conscientização e profissionalização as entidades de suporte e as entidades de classe em conjunto com o governo e as indústrias de laticínios, mediante uma política macroeconômica sustentável, promovam cursos, seminários, e outras forma de aprendizado, que contem com a participação do produtor e de toda a sua estrutura familiar.
MICRO	Estratégias Empresariais	* Falta de orientação para mercado	* A falta de orientação para mercado corresponde as limitações de gestão organizacional, que emperram o processo de atualização das estratégias empresariais, da adoção das <i>Best practices</i> , e da captação de informações a partir de outras fontes: fornecedores de matéria-prima (leite), clientes, concorrentes, entidades de suporte e consumidor final. Estes aspectos são considerados entraves ao processo de aprendizagem mútua.
	Práticas Organizacionais/ <i>Best practices</i>	* Técnicas de Gestão da Qualidade nulas (certificação ISO, benchmarking e downsizing) e incipientes (CCQs, TQC e <i>just-in-time</i> )	* As organizações que pretendem atingir parâmetros de competitividade internacionais, voltam-se para a utilização de práticas gerenciais modernas. Dentre estas práticas a gestão da qualidade representa a eficiência da organização, respaldando o desempenho da mesma mediante o mercado interno e externo. Desta forma, sugere-se que as indústrias de laticínios utilizem-se destas práticas, de fato, implementando-as, com o intuito de tornarem-se mais competitivas. Estas práticas possibilitam sempre a atualização dos sistemas de produção, de acordo com as tendências do mercado.
	Cooperação e Interdependência	* Falta de cooperação com empresas terceirizadas, unidade produtoras, freteiros e concorrentes  * Falta de participação dos clientes no processo de fabricação de novos produtos	* As modernas práticas organizacionais, desde o planejamento estratégico até áreas específicas, como produção e marketing, salientam a importância da formação de redes de cooperação entre a indústria de laticínios, seus fornecedores, clientes e concorrentes. As AGROS situadas na Região do CONDEPRO, quanto à cooperação, com seus concorrentes e clientes necessitam aprimorar este relacionamento, principalmente, com relação ao cliente, seja ele o varejo ou o consumidor final, a partir de um maior envolvimento com a comunidade local, por exemplo. Com os demais, unidades produtoras, empresas terceirizadas e transportadores autônomos há a necessidade de intensificar relações, uma vez que estes fazem parte da estrutura da cadeia de valor da organização.

Quadro 5.14 – Oportunidades ao Desenvolvimento Competitivo do Leite na Região do CONDEPRO

Nível	Categoria/Subcategorias	Oportunidades: Desenvolvimento da Competitividade	Problemática e Sugestões
META	Orientação ao Mercado - Integrativa e Cooperativa	* Parcialmente, há uma certa integração e cooperação entre os diferentes atores	* A integração e cooperação neste nível, é percebida entre as unidades produtoras e as cooperativas, bem como através das ações de algumas entidades de classe. No entanto, a necessidade muito maior de integração e participação, principalmente do Poder Público e das AGROS.

MACRO	<p>Condições Macroeconômicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Concorrência</li> <li>- Política Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantia de mercado para a compra da matéria-prima</li> <li>* Garantia de renda mensal</li> <li>* Desvalorização cambial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A possibilidade da efetivação das mini usinas como um contra-ponto à concentração, oferece perspectivas de garantia de mercado para a compra da matéria-prima (leite), bem como a garantia de uma renda mensal. Promover a aproximação entre as mini usinas, as cooperativas e as unidades produtoras, estabelecendo diálogo e articulação, com vistas a uma política de preços, que beneficie a todos os envolvidos é fator preponderante ao desenvolvimento do agronegócio do leite.</li> <li>* A desvalorização cambial, propicia à indústria nacional competir em nível internacional. No entanto, faz-se necessário que se busque a profissionalização das unidades produtoras e, em patamares menores, das indústrias de laticínios, contando com o apoio e a promoção das entidades de suporte (educação, pesquisa e tecnologia).</li> </ul>
MESO	<p>Integração e Cooperação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades de Suporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atuação parcial da EMBRAPA</li> <li>* Atuação significativa da UPF</li> <li>* Atuação parcial da EMATER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* As entidades de suporte exercem papel de suma importância para a competitividade em uma indústria. São elas que possuem e desenvolvem <i>know-how</i> quanto a educação, pesquisa e tecnologia. Aprimorar as relações de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as entidades de suporte mencionadas, possibilitará a troca de informações alicerçadas na confiança mútua. A forma para intensificar estas relações é a partir de seminários, fóruns, reuniões de discussões, dia-de-campo, desenvolvimento de pesquisas experimentais, e debates que visem o melhoramento das atividades nas unidades produtoras. Discussões específicas entre os atores da Região do CONDEPRO, para que se possa apontar as suas dificuldades, e também aspectos positivos. É importante destacar como intermediário e participante ativo neste processo o papel das Cooperativas, que estão localizadas entre as unidades produtoras e as indústrias de laticínios, e exercem grande influência no contexto. É básico que haja um trabalho contínuo quanto a conscientização da necessidade de profissionalização das unidades produtoras, no que tange ao gerenciamento e as questões de ordem técnica necessárias aos rebanho leiteiro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades de Classe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atuação parcial da FETAG</li> <li>* Atuação parcial das Cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quanto a atuação das entidades de classe supracitadas, destaca-se a importância das mesmas intensificarem suas relações junto aos seus representantes, bem como junto as indústrias de laticínios e demais atores do agronegócio do leite. Tais entidades necessitam articular-se melhor, para que possam exercer seu poder de influência junto as decisões governamentais, e assim melhor representarem os interesses de sua classe. A partir de reuniões de discussões, conferências, visitas as unidades produtoras, dentre outras formas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituições públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atuação parcial da Sec. Agr. e Abast. do RS</li> <li>* Atuação significativa das Sec. Mun. de Agricultura</li> <li>* Atuação significativa da Fiscalização Sanitária Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* É significativo o respaldo e, portanto a credibilidade quanto a atuação do Poder Público municipal em nível de Região do CONDEPRO. No entanto, cabe lembrar do papel do poder público quanto à sua participação, destacando-se como impulsionador do processo de desenvolvimento, que ainda necessita ser melhor explorado. A articulação saudável, demonstrando para os demais atores o comprometimento com o agronegócio do leite, a partir da construção de planos conjuntos com os demais elos da cadeia, é ponto fundamental para que a competitividade possa se estabelecer.</li> </ul>
<p>Eficiência Econômica e Ecológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Ambiental</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existência de eficiência econômica e ecológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Faz-se necessário campanhas publicitárias institucionais que destaquem a importância do leite e seus derivados para a saúde, bem como a importância de consumir produtos que sejam fiscalizados. Cabe destacar que os profissionais que atuam na área da inspeção federal e estadual, possuem conhecimento e experiência, podendo auxiliar no processo de competitividade.</li> <li>* Um dos requisitos fundamentais para a competitividade, em época de economia globalizada, é a eficiência ecológica. Tanto as unidades produtoras, como as cooperativas e as indústrias de laticínios, necessitam adequar-se a esta nova realidade, utilizando-se de ferramentas, tais como as certificações ISO, que lhes atesta a eficiência e qualidade de produtos em patamares internacionais. No CONDEPRO, quanto a questão ambiental, percebe-se que há uma grande preocupação e ação por parte das unidades produtoras, das indústrias de laticínios e cooperativas quanto a esta questão.</li> </ul>
<p>Infra-Estrutura:</p> <p>Física: - Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicações</li> <li>- Energia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Condições favoráveis de infra-estrutura física de transporte, comunicações e em patamares menores, energia, na Região do CONDEPRO estas podem ser encaradas como vantagem competitiva em relação a indústria de laticínios. Cabe, no entanto, ressaltar que estas mesmas condições de infra-estrutura, necessitam ser melhoradas substancialmente, nas unidades produtoras.</li> </ul>		

	<p>Industrial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento Tecnológico</li> <li>- Mão-de-obra</li> </ul>	<p>* Desenvolvimento tecnológico e mão-de-obra condizentes ao desenvolvimento</p>	<p>* A infra-estrutura industrial é ponto relevante para a competitividade em uma indústria. No que tange a Região do CONDEPRO, pode-se dizer que a mesma apresenta todo o <i>know-how</i> necessário, tanto tecnológico quanto em relação a capacidade da mão-de-obra de competir em nível internacional.</p>
MICRO	<p>Estratégias Empresariais</p>	<p>* Demanda por produtos lácteos em crescimento</p>	<p>* O Brasil possui uma demanda maior que a oferta hoje apresentada pela indústria láctea. No CONDEPRO verifica-se o movimento das AGROs no sentido de aumentar seus parques industriais, havendo, também, espaço para as mini usinas produzirem, não somente o leite pasteurizado, mas também buscarem a especialização em produtos diferenciados. Em outros países também existe escassez de leite sendo uma oportunidade para a indústria nacional poder comercializar seu produto, desde que ofereça produtos com padrões internacionais.</p>
	<p>Práticas Organizacionais/ <i>Best practice</i></p>	<p>* Organizações que adotam a filosofia de trabalho em equipe e trabalhador multifuncional</p> <p>* Utilização de tecnologia de ponta, para a coleta da matéria-prima (leite), produção, embalagem, estocagem e transporte dos produtos.</p>	<p>* Percebe-se que as organizações, no CONDEPRO, estão receptivas às práticas organizacionais que objetivem maior eficiência a partir da cooperação no trabalho em equipe, primando pela diversidade funcional de seus colaboradores.</p> <p>* Quanto à tecnologia empregada pelas AGROs, pode-se dizer que estas são de ponta, destacando-se, aí, uma das principais vantagens competitivas.</p>
	<p>Cooperação e Interdependência</p>	<p>* Relacionamento representativo entre as indústrias e os principais clientes – redes de varejo</p> <p>* Serviços ao cliente</p>	<p>* O relacionamento das AGROs com seus principais clientes – redes de varejo de grande porte, é uma estratégia de negócio bem articulada, que garante a comercialização da produção das mesmas.</p>

## CAPÍTULO VI

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que pretendem sobreviver no contexto do atual ambiente competitivo, necessitam estar voltadas a permeabilidade do mesmo. Neste sentido, a competitividade atrela-se a visão sistêmica na condução dos negócios, no que tange aos aspectos internos da organização, assim como no relacionamento com os demais atores envolvidos no processo. Nessa concepção, a competitividade deve ser encarada como decorrente do desenvolvimento sócio-econômico, sustentado por políticas e ações integradas.

A par destas considerações, entendeu-se que a sustentabilidade do modelo competitivo proposto por Esser et al. (1994) é adaptável para o agronegócio do leite na Região do CONDEPRO. Nela aprofunda-se a integração entre os níveis Meta, Macro, Meso e Micro, buscando formar ligações coordenadas e uma convergência de esforços entre os vários níveis da cadeia do leite. Neste sentido, as indústrias lácteas, as ações dos órgãos e instituições públicos, as entidades de suporte e entidades de classe devem estar perfeitamente articulados, atuando em sinergia contínua. Deste modo, a capacidade de diálogo e de articulação entre os elos da cadeia e demais atores é que irão indicar o grau de sucesso competitivo.

Circunstâncias, fatos e mudanças recentes no *agribusiness* brasileiro, tais como a crise dos tradicionais mecanismos de política agrícola, a desregulamentação dos mercados, a abertura econômica ao exterior, as relações com o Mercosul, dentre outros aspectos, vêm

definindo novas relações entre os elos da cadeia agroindustrial brasileira e conseqüentemente da Região do CONDEPRO.

A presente pesquisa objetivou o estudo da competitividade sistêmica do agronegócio do leite, na Região do CONDEPRO, pontuando ameaças e oportunidades ao seu desenvolvimento.

A cadeia láctea do CONDEPRO, configura-se de maneira semelhante às estruturas de outras regiões do país e do próprio Rio Grande do Sul. Neste trabalho, mesmo que não se tenha visitado todas as unidades produtoras, naquelas em que se pesquisou, além de informações emitidas por outros atores, pode-se verificar que entre as dificuldades encontradas as mais contundentes dizem respeito aos aspectos de profissionalização do produtor; preço ínfimo do litro do leite pago pelas indústrias, em função do processo de concentração existente neste setor e a dificuldade de acesso aos mecanismos de financiamentos.

Quanto as indústrias lácteas, situadas no CONDEPRO, verifica-se que uma das principais dificuldades enfrentada pelas mesmas, refere-se a formalização de padrões de qualidade da matéria-prima (leite), que tem reflexo imediato na produtividade industrial. Outro aspecto relevante diz respeito a questão do monopólio para compra das embalagens do leite longa vida - UHT, hoje principal produto lácteo consumido no Brasil, e também à concentração das grande redes de varejo que determinam regras de comercialização.

As cooperativas exercem papel significativo na cadeia do CONDEPRO, como mediadoras das relações entre as unidades produtoras e as indústrias de laticínios. Como entidades de suporte, estão diretamente ligadas aos produtores auxiliando-os quanto as

questões técnicas. Com relação as indústrias, essas entidades de classe possuem alguma influência no que tange a negociação de preços da matéria-prima.

O setor de comercialização é o elo da cadeia que mais apresenta vantagens. As grandes redes de varejo que estão presentes no Rio Grande do Sul e na Região do CONDEPRO, encontram-se em processo de monopolização do mercado, pressionando os elos antecedentes de acordo com suas necessidades.

A partir do entendimento, das relações existentes na cadeia do leite da Região do CONDEPRO, identificou-se os principais agentes indutores dos níveis Meta, Macro, Meso e Micro, destacando-se as interconexões existentes entre os mesmos. Pode-se, então, detectar as ameaças e oportunidades ao desenvolvimento da competitividade, baseando-se no conceito de análise sistêmica (Esser et al., 1994).

Desta forma, pode-se dizer que inúmeros são os entraves ao desenvolvimento da competitividade do agronegócio do leite no CONDEPRO. No entanto, cabe ressaltar que o vácuo sistêmico acontece em função, principalmente da falta de diálogo e articulação entre os diferentes atores envolvidos no processo. Partindo desta concepção, destaca-se a necessidade de realizar-se a conscientização entre os elos da cadeia e os demais atores, da importância da unidade e cooperação entre os mesmo, com base no diálogo e na articulação, para que o agronegócio adquira força e possa conquistar seus objetivos, a partir de uma política seletiva para a região.

Evidencia-se com destaque a inoperância do poder público, na esfera Federal e Estadual, quanto a sua capacidade de impulsionar e conduzir a articulação entre os demais atores. Outro aspecto importante diz respeito as políticas macroeconômicas e seletivas, que de

forma significativa restringem o desenvolvimento da competitividade, dentre outros aspectos abordados.

O papel desenvolvido pelas entidades de suporte e de classe, em diversos aspectos, necessitam ser aprimorados, passando estas a exercerem suas reais potencialidades, contribuindo para o desenvolvimento da região. Destaca-se também, a potencialidade da região para a formação de *clusters*, uma vez que nela encontram-se todas as condições e atores necessários ao desenvolvimento do mesmo.

No CONDEPRO ressaltam-se como oportunidades os aspectos referentes a infraestrutura física destacado-se, como vantagens competitivas ao negócio. Pode-se dizer, também que as Secretarias Municipais exercem significativa atuação contribuindo para o desenvolvimento de suas regiões.

As indústrias de leite, embora apresentem aspectos que emperrem a competitividade do agronegócio, estão bem posicionadas, adotando modernas práticas empresariais necessárias a competitividade em tempos de globalização.

A análise sistêmica da competitividade permite a uma indústria vislumbrar aspectos importantes ao seu desenvolvimento, uma vez que abrange todos os atores que envolvem-se diretamente nos aspectos de construção da vantagem competitiva de um negócio. Para tanto, faz-se necessário ter como conceito central, o diálogo e a articulação, para que o desenvolvimento possa acontecer.

São aspectos relevantes para estudos futuros, questões como a viabilidade das mini-usinas como alternativa à concentração das indústrias de laticínios; a influência das redes de

varejo no processo competitivo do agronegócio; a viabilidade de implantação de escolas técnicas para formação de profissionais laticinistas, dentre outros assuntos.

O estudo da Competitividade Sistêmica do agronegócio do leite da Região do CONDEPRO, não se esgota, uma vez que a dinâmica do ambiente é constante, pois os fatores que compõem o processo ajustam-se num contínuo aprendizado.

## REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. J. O planejamento de estudos qualitativos em educação. *Caderno de Estudo*. São Paulo: nº. 77, p. 53-61, maio 1991.
- ANSOFF, H. Igor. *Implementando a Administração Estratégica*. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- BATALHA, M. O. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração da USP-RAUSP*, v. 30, n.4,p.43-50, out./dez. 1995.
- BATALHA, M. O.,et .al. *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. Gestão Agroindustrial: GEPAI*, São Paulo: Atlas, 1997.
- BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma Avaliação. In: RAMOS, P. e REYDON,B.P. *Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas*. Campinas: ABRA, 1995.
- BENETTI, M.D. Rio Grande do Sul: desafios do agribusiness. *Contexto Econômico*. Porto Alegre: FEE, ano 3, n.2, 1997.
- BORTOLETO, Eloisa Elena; CHABARIBERY, Denyse. Leite e Derivados: entraves e potencialidades na virada do século. *Informações Econômicas*. São Paulo: v. 28, n. 9, setembro, 1998.
- BORTOLETO, Eloisa Elena. Leite. *Prognóstico Agrícola*. São Paulo: SAA, v. 2, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Leite: realidade e perspectivas*. São Paulo: SAA, 1997. (Coleção Cadeias de Produção da Agricultura, 3)
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- CASTRO, C.C. et al. Estudo da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul: uma Abordagem das Relações entre os Elos da Produção, Industrialização e Distribuição. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.1, p. 142-162, Jan/Abr. 1998.
- CONSELHOS Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul Pró-RS: estratégias regionais pró- desenvolvimento do RS/Lageado. Lageado: FATES, 1999.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.
- Peter F. Os Novos Desafios a Administração. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, Julho, 1995.
- DÜRR, João
- ECONOMIA. *Indústria de Laticínios*, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 32-33, julho, 1998.
- ERDMANN, Holf Hermann. *Organização de Sistemas de Produção*. Florianópolis: Insular, 1998.

- ESSER, Klaus et al. Competitividad Sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. *Instituto Aleman de Desarrollo – IAD*, Berlin, 1994. 96p.
- FAO. *Banco de Dados* [Online] Available: (capturado em 1998).
- FARINA, Elizabeth. Ações e tendências do setor leiteiro em tempo de mudanças. *Balde Branco*, São Paulo, v.33, n.389, p.38-44, abril, 1998.
- \_\_\_\_\_. A indústria de laticínios e o desenvolvimento da pecuária leiteira. *Anais do 2º Congresso Brasileiro de Gado Leiteiro, FEALQ*. Piracicaba, 1996.
- \_\_\_\_\_. Mudanças na exportação e no mercado de leite. *Balde Branco*, janeiro, 1995.
- \_\_\_\_\_. E Zylbersztajn, Décio. Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial brasileiro. *PENSA, série “Temas para discussão”*, n. 1, 1991.
- FERNANDEZ, D. *Programa do setor leiteiro do Rio Grande do Sul no âmbito do Mercosul*. Porto Alegre: Emater, 1995.
- FIBGE – FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Produção pecuária municipal*. Rio de Janeiro, 1994.
- FONTE, Loiva Ana Marin, et al. Estudo da Cadeia Produtiva do Leite do Estado do Rio Grande do Sul. *FEPAGRO – Cadeias Produtivas, nº 3*, Porto Alegre, 1998.
- GOLDEBERG, R; DAVIS, J.H. A Concep of Agribusiness. *Harvard University*, Boston, 1957.
- GRANDO, M.Z. *Agropecuária do Rio Grande do Sul 1980-1995: a caminho da eficiência?* Porto Alegre: FEE, 1996.
- GRAZIOLI, Alejandro Damián Grosso. Análisis de los cuatro niveles de la competitividad sistémica en el Mercosur. *Caderno de Negócios - Internacionais e Integración*. Marzo - Junio de 1998 - Ano IV, nº 16/17.
- IBGE, Censo Agropecuário. Rio Grande do Sul, 1998.
- JANK, M.S.; GALAN, V.B. Competitividade dos sistema agroindustrial do leite. *Indústria de Laticínios*, São Paulo, v.2, n.12, p.48-55, nov./dezembro, 1997.
- \_\_\_\_\_. Contratos: a chave para a mudança no setor leiteiro. *Balde Branco*, Dezembro, 1994.
- KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G.; GASQUES, J. G; VILLA VERDE, C. M. *Agricultura e Políticas Públicas*. IPEA, n.127, 1990.
- KERLINGER, Fred. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998
- KOTLER, Philip, Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.
- KRUEZ, C. L. *Análise de tecnologias e perspectivas da Bovinocultura de Leite na Pequena Propriedade Gaúcha*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1988. (Dissertação de Mestrado Em Economia Rural).

- KRUG, E.E.B. *Importação de Lácteos*. Porto Alegre; CCGL, 1997.
- LANZER, Edgar; CASAROTTO FILHO, Nelson; CUNHA, Cristiano et al. *Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina*. Florianópolis: BRDE, 1997.
- MACHADO FILHO, Cláudio A . Pinheiro et al. *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MEIRELLES, Almir José. Desafios e perspectivas para chegar ao século XXI. *Palestra proferida no Seminário: As Cooperativas e a Produção de Leite no Ano 2.000, promovido pela OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte/MG, em 9/11/1994.
- MEGIDO, José Luiz, XAVIER, Coriolano. *Marketing e Agribusiness*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MONTOYA, Marco Antonio et al. *Descrição e previsão setorial do desenvolvimento Econômico da Região da Produção entre 1970 e 2010*. Passo Fundo: Ediupf, 1999.
- MOREIRA, J. C. T.; PERROTTI, P. P.; DUBNER, A. G. *Dicionário de termos de Marketing: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades*. São Paulo: Altas, 1996.
- MULLER, Geraldo. *Complexo Agroindustrial e modernização agrária*. São Paulo: Hucitec, 1989.
- PELLINI, T. *Estruturas custos da cadeia produtiva do leite na região sul do Brasil*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1995 (Dissertação de Mestrado).
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael. *Clusters e competitividade*. São Paulo: Editora Savana, 1999. p.100
- REVISTA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS. São Paulo: Calçadão, v. 1, n. 4, setembro, 1996.
- REVISTA BALDE BRANCO. São Paulo, n.104, p. 130-131, set/1997.
- SEAPA – Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Cenário Futuro do Negócio Agrícola de Minas Gerais: Bovinos de Leite em Minas Gerais*. Belo Horizonte, v.6, 1995.
- SEMINÁRIO Regional sobre Desenvolvimento Municipal. Anais do 1º Seminário Regional sobre Desenvolvimento Municipal, 28 e 29 de abril de 1998/ organizado por Claudemir Quadros - Passo Fundo: Ediupf, 1998.
- SILVA, P. H. F da; PORTUGAL, J. A. B.; CASTRO, M. C. D. Qualidade e Competitividade em Laticínios. Juiz de Fora: EPAMIG - centro tecnológico - ILCT, 1999.116p.
- TRIVIÑOS, A . N. S. *Introdução à Estudos em Ciências Sociais: O Estudo Qualitativo em Educação*. São Paulo: Ed. Altas, 1992.
- VISNIEVSKI, Eliane Sanguiné da Silva. *Agribusiness: A Transformação da Agricultura Brasileira. Análise*, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p.117-142, 1997.

WEDEKIN, Ivan; NEVES, Marcos F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. *Revista de Administração*, São Paulo: v. 30, n. 4, p. 5-18, outubro/dezembro, 1995.

WILKINSON, John. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade dos laticínios*. Campinas/UNICAMP, 1993.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. A Nova Ideologia da Competição. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 35, n.1, p.14-21, janeiro/fevereiro, 1995.

ZYLBERSTAJN, D. P&D e a articulação do *agribusiness*. *Revista de Administração*, v. 28, n.3, p.73-78, julho/setembro, 1996.

# **ANEXOS**

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### I – NÍVEL META E NÍVEL MACRO

Nestes níveis busca-se avaliar a visão das instituições e demais grupos de apoio quanto às condições gerais da competitividade nos seus aspectos sócio-culturais, político-econômicos bem como suas expectativas e avaliações das condições macroeconômicas e de atuação do Estado em relação ao desenvolvimento competitivo do setor.

Indique o grau de concordância em relação às afirmativas abaixo:

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Neutro/sem opinião	Discordo parcialmente	Discordo Fortemente
<b>AFIRMATIVAS</b>					
Cabe ao Poder Público (Federal, Estadual e Municipal) o papel de impulsor do desenvolvimento produtivo					
O Poder Público possui capacidade de conduzir e coordenar um processo de desenvolvimento competitivo para o agronegócio do leite					
Há coesão e consenso entre os diferentes atores (entidades de suporte, entidades de classe, órgãos e instituições públicas) quanto à orientação do agronegócio ao mercado nacional e regional					
Há uma orientação integrativa e cooperativa entre os diferentes atores (entidades de suporte e classe, governo, produtores e indústrias.) voltada ao desenvolvimento competitivo do agronegócio do leite					
As associações e federações empresariais tem capacidade de influenciar as decisões de governo voltadas ao agronegócio do leite					
Os atuais índices de inflação no Brasil não prejudicam o desenvolvimento do setor					
As taxas de juros praticadas atualmente no Brasil estimulam novos investimentos no setor					
A concentração de compradores de matéria-prima – leite, por algumas indústrias de laticínios e cooperativas, contribui para o desenvolvimento do agronegócio					
O preço da matéria-prima – leite, e o preço do produto final ao consumidor, deve ser estabelecido de acordo com um plano governamental que incentive o crescimento da indústria, considerando as necessidades das unidades produtoras, das indústrias de laticínios, distribuidores e consumidor final					
A atual política comercial brasileira incentiva as importações de produtos lácteos					
Existe uma política de proteção temporária do setor em relação à concorrência de produtos importados					

### II . NÍVEL MESO

No nível MESO busca-se avaliar a condição dos fatores de estrutura espacial para a competitividade sistêmica do setor identificando-se a contribuição da malha institucional que compõe o entorno à produção. São consideradas a importância e intensidade das relações de suporte, entidades de classe, as relações com organizações e instituições públicas, a infra-estrutura física e tecnológica.

Indique o grau de concordância em relação às afirmativas abaixo

AFIRMATIVAS	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Neutro/sem opinião	Discordo parcialmente	Discordo Fortemente
As indústrias de laticínios mantêm relações estreitas e colaborativas com as entidades de suporte abaixo:					
FEPAGRO					
EMBRAPA					
Universidades					
EMATER					
A integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e as entidades de classe abaixo, tem sido fator importante para aumento da competitividade:					
FARSUL					
FETAG					
Cooperativas					
Existe um alto nível de integração e cooperação entre as indústrias de laticínios e os órgãos públicos abaixo:					
Secretaria Estadual da Agricultura e Abastecimento					
Secretarias Municipais de Agricultura					
Fiscalização Sanitária Federal: MAA (SIF)					
Questão da pesquisadora- somatório do nível de integração e cooperação entre os diferentes atores					
Existe uma política de exportação e importação seletiva para o agronegócio do leite					
Existe uma política do governo estadual de fortalecimento do setor específica para a RS e para o CONDEPRO					
A indústrias lácteas buscam aliar eficiência econômica e ecológica na obtenção da competitividade em seus produtos					
A infra-estrutura existente, quanto aos itens citados abaixo, é moderna e sustenta as vantagens competitivas das indústrias de laticínios/setor:					
- Transporte					
- Comunicações					
- Energia					
- Desenvolvimento Tecnológico					
- Formação da Mão-de-obra					

III – NÍVEL MICRO

A nível micro são abordadas as questões interna à empresa e suas relações com outras empresas. A competitividade é avaliada em termos de estratégia empresarial, práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, grau de cooperação e interdependência com outras empresas e medidas de desempenho.

### 3.1 – Estratégia empresarial

Indicar o grau de importância para a empresa dos objetivos estratégicos relacionados abaixo

Objetivo Estratégico	Extremamente Importante	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada importante
Participação no mercado					
Crescimento					
Maximização de lucros					
Minimizar custos de produção					
Diferenciar produtos com alto conteúdo tecnológico					
Terciarizar serviços					

Indicar o grau de importância para a empresa das estratégias de posicionamento no mercado relacionadas abaixo

Estratégia	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada importante
Diversificar a linha de produtos					
Concentrar-se em poucos produtos que sabe fazer melhor					
Verticalizar ao máximo o processo de produção					
Atuar em poucas etapas da cadeia de valor da indústria					
Realocação dos equipamentos de produção – evitar ociosidade					
Concentração industrial (fusões e aquisições)					

### 3.2 – Práticas organizacionais e de inovação na manufatura

Neste item procura-se avaliar as empresas quanto à adoção da *Best Practice* gerencial no sistema de manufatura tendo como referência conceitos como os de Qualidade Total, Engenharia, Produção Enxuta e Tecnologia da Informação

No desenvolvimento de produto a indústria considera o envolvimento direto das áreas/atores relacionados abaixo

ÁREAS/ATORES	Concordo Plenamente	Concordo	Neutro/sem Opinião	Discordo	Discordo Fortemente
Marketing					
Pesquisa e Desenvolvimento					
Produção					
Vendas					
Clientes					
Fornecedores					

Indicar o grau de concordância em relação às afirmativas abaixo: - Em relação aos principais fornecedores, a empresa:

AFIRMATIVAS	Concordo Plenamente	Concordo	Neutro/sem opinião	Discordo	Discordo Fortemente
Estabelece uma estreita colaboração para desenvolvimento de produtos e processos					
Promove uma troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho de produtos e serviços, com esforços conjuntos para melhoria					
Mantém relacionamentos duradouros com base na confiança mútua					
Evita troca de fornecedor mesmo existindo outros que possuem vantagens momentâneas de preços					
Busca estabelecer relações sólidas com poucos fornecedores ao invés de pulverizar as fontes de fornecimento					

Quais os serviços e atividades que foram ou serão terceirizados pela empresa (relacionados ao recebimento e industrialização do leite)

	Terceirizada	Pretende terceirizar
Manutenção de máquinas e equipamentos		
Transporte		

Indicar o grau de concordância em relação à afirmativa abaixo:

As relações entre sua empresa e as empresas que assumiram terceirização são estáveis, duradouras, de cooperação e baseadas na confiança mútua:

Concordo plenamente  Concordo parcialmente  Neutro/sem opinião

Discordo parcialmente  Discordo fortemente

Indique de que forma ocorre o relacionamento entre a empresa e as unidades produtoras e freteiros

Formas de relacionamento	Sempre	Frequentemente	Esporadicamente	Raramente	Nunca
Relacionamento direto: indústria/ unidade produtora					
Relacionamento direto: indústria / freteiro/ unidade produtora					

- Relações com concorrentes

Assinale as atividades realizadas em conjunto com empresas concorrentes:

AFIRMATIVAS	Sempre	Frequentemente	Esporadicamente	Raramente	Nunca
Formação e treinamento de pessoal					
Compras de matéria prima (leite)					

Informe a posição que se encontra a empresa em relação ao uso das práticas organizacionais abaixo:

	Em Funcionamento	Em implantação	Estuda implantação	Implantação Não cogitada/ Desconhece	Implantou E não deu Certo
Instrumento gerencial					
- CCQs					
- TQC					
- Benchmarking					
- Trabalho em equipe					
- Delegação de responsabilidade					
- Trabalhador Multifuncional					
- Downsizing					
- Compra informatizada					
Tecnologia de ponta – automação					
- Sistema de coleta de leite					
Entrega padronizada					
Just-in-time					
Código de barras					

Informe o percentual da produção obtido com máquinas e equipamentos de última geração (máquinas, equipamentos informatizados e flexíveis, etc.: [ ]

### 3.3 Grau de cooperação e interdependência com outras empresas

Informe o grau de importância das fontes de informação abaixo, quanto ao processo de inovação de produtos e processos:

	Extremamente Importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Fontes de Informação					
Fornecedores de máquinas e equipamentos					
Fornecedores de componentes e matéria-prima (leite)					
Relações sociais informais – comunidade					
Interação com concorrentes					
Interação com unidades produtoras					
Interação com clientes (atacado e varejo)					
Interação com o consumidor final					
Instituições de suporte					
Feiras e exposições					
Sistema de informações internos					

Transporte							
Consórcio para exportação							
Participação em feiras e exposições							
Desenvolvimento de tecnologia							

**- Relações com clientes**

Indique de que forma ocorre o relacionamento da empresa com seus principais clientes:

Formas de relacionamento	Sempre	Frequentemente	Esporadicamente	Raramente	Nunca
Relacionamento direto: indústria com atacado					
Relacionamento direto: indústria com varejo					

Assinale com um "X" caso a empresa se encontre nas situações abaixo: %

Possui serviço de atendimento de reclamações (0800-)

Mantém serviço especializado de assistência pós-venda

Mantém página na Internet

Percentual de faturamento segundo o destino das vendas

Região da Produção  Planalto Médio

Rio Grande do Sul  Paraná/ Santa Catarina

Outros estados do Brasil  MERCOSUL

Outros Países

Quais

Indique o grau de concordância em relação à afirmativa abaixo:

A empresa busca estabelecer relações permanentes e estáveis com seus principais clientes buscando inseri-los no processo de definição de novos produtos.

Concordo plenamente  Concordo parcialmente  Neutro/sem opinião

Discordo parcialmente  Discordo fortemente

### Qualidade

- A empresa possui certificação de qualidade ISSO 9000? [ ]
- A empresa está preparando-se para certificação da ISSO 14000? [ ]

### PARTICIPANTES DA PESQUISA

#### Nível Macro

- Entrevista com Deputado Federal de Passo Fundo - Representante do Congresso Nacional -
- Entrevista com o Gerente de Expedição da Carteira Agrícola do Banco do Brasil - Carazinho
- Entrevista com o Gerente de Expedição da Carteira Agrícola do Banco do Brasil - Passo Fundo
- Entrevista com a Supervisora Regional do Ministério da Agricultura - Fiscalização Sanitária Federal - Regional do CONDEPRO - Passo Fundo
- Entrevista com o Pesquisador da Embrapa Gado do Leite - Minas Gerais

#### Nível Meta

- Entrevista com o Diretor de Pesquisa de Leite da FEPAGRO - Porto Alegre
- Entrevista com o Assitente Regional da EMATER - Passo Fundo - CONDEPRO
- Entrevista com o Coordenador do SARLE - UPF - Passo Fundo - CONDEPRO
- Entrevista com o Presidente da Comissão do Leite e Derivados da FARSUL - Porto Alegre
- Entrevista com o Assessor de Política Leiteira da FETAG - Porto Alegre
- Entrevista com o Gerente Admisitrativo da COPERMARAU - Marau - CONDEPRO
- Entrevista com o Diretor da COOPROLEITE - Marau - CONDEPRO
- Entrevista com o Responsável Técnico do Leite - COOPALMA - Palmeira das Missões - CONDEPRO
- Entrevista com o Diretor da COTRISAL - Sarandi - CONDEPRO
- Entrevista com o Presidente da COAGRISOL - Soledade - CONDEPRO
- Entrevista com o Assessor Técnico da Coordenação técnica da Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento Secretaria - Porto Alegre
- Entrevista com o Diretor de Agropecuária da Prefeitura Municipal de Carazinho - CONDEPRO
- Entrevista com o Responsável Técnico Agropecuário da Prefeitura Municipal de Passo Fundo - CONDEPRO

**Nível Micro**

- Agro I
- Agro II

Representantes dos elos da Cadeia Agroindustrial da Região do CONDEPRO:

**Unidades Produtora**

- Entrevista com o Proprietário da unidade produtora de leite, fornecedora da AGRO I
- Entrevista com o Proprietário da unidade produtora de leite, fornecedora da AGRO II

**Redes de Varejo**

- Entrevista com o Diretor Comercial da Comercial Zaffari - Passo Fundo
- Entrevista com o Diretor Comercial dos Supermercados De Carli - Carazinho