



## CADEIA DO LEITE: FERRAMENTAS METODOLÓGICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE DIRECIONADORES COMPETITIVOS

**MACHADO, Morgan Yuri Oliveira Teles<sup>1</sup>; GOMES, Mário Conill<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Sistema de Produção Agrícola Familiar – FAEM/UFPEL

<sup>2</sup> Deptº de Ciências Sociais Agrárias – FAEM/UFPEL

*morganyuri@yahoo.com.br*

### 1. INTRODUÇÃO

Dentre as atividades da agricultura familiar, a bovinocultura de leite é uma das que conferem maior importância social e significativa repercussão econômica para os agricultores, indústria e Estado. Conforme o Relatório de Atividades da EMATER/RS (2006), com médias do período 2001/2005, cerca de 89% do leite produzido por ano no Rio Grande do Sul é oriundo de estabelecimentos menores que 100 hectares.

Na produção leiteira, o que se constatou foi que o padrão tecnológico moderno de produção gerou um processo de exclusão de 107.000 pequenos produtores familiares do mercado das oito maiores agroindústrias do setor, no período de 1996 e 2000, o que significou 56,21% do número de produtores do seu mercado, conforme dados da Associação Brasileira dos Produtores de Leite (2002). Verificou-se, na presente pesquisa, que o processo de modernização dos produtores de leite exigido pelas agroindústrias e também pelas novas demandas do mercado, repercutiu de forma diferenciada no Rio Grande do Sul. Aqui houve uma menor exclusão do número de produtores de leite, que foi 26,85%, conforme a mesma fonte.

A partir do ano 2000, pela ação de políticas públicas regionais e, mais tarde, fortalecidas pelas dificuldades financeiras apresentadas por empresas de grande porte, agricultores familiares de leite do Estado passaram a unir-se em organizações: cooperativas ou associações, como estratégia de agregação de valor, na tentativa de sustentação da atividade, dentro das possibilidades que o ambiente institucional e tecnológico permitia.

Os investimentos de grandes empresas do setor lácteo, com plantas industriais já finalizadas ou em construção no Estado, tornou a bovinocultura leiteira prioritária na pauta de discussões de agricultores, suas organizações e setor público, principalmente em termos das formas de inclusão competitiva dos produtores no processo.

Aliás, a competitividade tem sido o conceito chave para o sucesso da atividade agroindustrial. A tal ponto que tem sido objeto de diversos estudos com vistas ao desenvolvimento de ferramentas voltadas à sua mensuração.

Assim, no caso da cadeia agroindustrial do leite do Rio Grande do Sul, os objetivos do presente trabalho são: Verificar ferramentas metodológicas para identificação e análise de Direcionadores Competitivos da Cadeia em questão; e Descrever alguns Direcionadores de Competitividade e subfatores voltados para empresas familiares da cadeia agroindustrial de leite.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

O enfoque metodológico proposto aqui neste estudo é fundamentalmente qualitativo e baseado nos trabalhos de Van Düren et al (1991) e Silva e Batalha (1999), nos quais um conjunto de indicadores chamados de direcionadores de competitividade são utilizados para avaliação de cadeias agroindustriais. Estes direcionadores são divididos em quatro grupos: a) os fatores controlados pela empresa como produtos, tecnologia, estratégia, recursos humanos, entre outros; b) fatores controlados pelo governo como políticas, fiscal, monetária, regulação de mercado, etc.; c) fatores quase-controláveis como preços dos insumos, condições de demanda, etc.; e d) fatores não controláveis como climáticos, por exemplo.

A estratégia de ação compreende dois grandes passos:

a) Verificar ferramentas metodológicas para identificação de Direcionadores Competitivos na Cadeia do Leite – Este trabalho começou com uma pesquisa bibliográfica, ou seja, um estudo de fontes secundárias sobre o tema competitividade, com o objetivo de identificar ferramentas metodológicas que auxiliem no estudo de empresas familiares da cadeia do leite, através de direcionadores competitivos.

Para Lakatos e Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador entre "[...] em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]", o que possibilita o reconhecimento dos aspectos importantes que cercam o tema, no caso específico deste estudo, a competitividade.

b) Definição dos Direcionadores competitivos e seus subfatores na cadeia do leite – neste passo foram utilizadas as ferramentas identificadas, além da literatura especializada sobre o assunto.

Em relação ao método de estudo, o presente trabalho é uma pesquisa descritiva, sobre a qual se pode compreender o entendimento de Gil (2002) que: As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

## **Ferramenta de Van Duren et al. (1991)- Passos:**

### **1. Definição dos Direcionadores competitivos e seus subfatores na cadeia do leite (produtores)**

- Neste primeiro passo foi utilizada a literatura especializada na cadeia do leite, além da utilização das ferramentas de identificação de direcionadores competitivos e subfatores.

### **2. Qualificação da intensidade e impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos direcionadores. Será utilizada uma escala do tipo "likert", transformada em valores que variam de (-2 a +2), onde serão ordenados todos os subfatores.**

- ESCALA: Muito desfavorável, desfavorável, neutro, favorável e muito favorável

### **3. Contribuição dos subfatores para a competitividade da cadeia estudada (definição de pesos- variante da metodologia Delphi)**

- Serão feitas avaliações individuais com profissionais ligados à cadeia do Leite, através de entrevistas informais e semi-estruturadas. Estes profissionais darão pesos aos subfatores, de acordo com a importância dos mesmos para a competitividade da cadeia do leite; os pesos poderão ser revistos de acordo com a média dada pelos profissionais, chegando-se a um consenso.

Dimensões competitivas e subfatores identificados através da ferramenta acima, e voltados para a cadeia agroindustrial do leite:

**Condições Macroeconômicas:** Taxa de câmbio- instabilidade para às exportações; Taxa de juros- programas de incentivo à agricultura familiar; Acesso ao crédito- condições dos programas; Renda- beneficiados por programas de apoio; Tributação: Federal e Estadual- Impostos sobre o leite e seus derivados.

**Legislação Sanitária e Ambiental:** Portarias- aspectos higiênico-sanitários; APPCC- Análise de Perigos e pontos críticos de controle; Rastreabilidade- logística e de conteúdo do produto; Legislação Ambiental- O balanço das trocas de matéria, energia, informação e vida que ocorrem entre o agroecossistema e o ambiente circundante, determinando o tipo e o grau dos impactos.

**Sistema de Inovação:** Instituições Públicas- universidades, centros de P&D, agências governamentais de fomento e financiamento; Empresas/Fundações-empresas, associações empresariais e ONGs; Política de Ciência e Tecnologia- produção e comercialização com elevados níveis de conhecimentos.

**Coordenação dos Agentes:** Ações Coletivas- visando aumento da competitividade; Entidades de Representação- de cada um dos agentes e da cadeia como um todo; Fluxo de Informações intra Cadeia- arranjos e relacionamentos entre os agentes Coordenação Vertical- diferentes possibilidades de integração vertical e horizontal; Marketing Institucional- médicos, escolas, imprensa etc.

**Gestão Interna:** Recursos Humanos- nos diferentes setores produtivos e elos da cadeia; Política de Compras e Aquisição de Produtos- Gestão de Estoques, embalagens, insumos em geral; Infra-estrutura interna- instalações e equipamentos; Marketing- produto, preço, ponto de distribuição e promoção; Formato de Pontos de Venda- equipamentos, local, consumidores; Sistemas Gerenciais- estrutura, hierarquia, flexibilização.

**Relações de Mercado:** Parcerias e Contratos- mesmo elo e entre diferentes elos (insumos, produção, indústria, distribuição, consumidor final); Rivalidade Horizontal (mesmo elo produtivo); Coordenação Vertical (entre os diferentes elos da cadeia).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta encontrada para elucidar os objetivos deste trabalho, foi executada para a cadeia da carne bovina no Estado do Paraná, portanto, é necessário um maior cuidado e adaptação para a cadeia do leite no Brasil, pois existem alguns direcionadores e conseqüentes subfatores que se aplicam em uma cadeia e na outra não. Para corroborar com esta afirmação, são necessários um tratamento especial aos direcionadores e subfatores, quando trata-se da competitividade na agricultura familiar, pois a mesma, leva em consideração aspectos distintos quanto à sobrevivência ao mercado altamente tecnificado.

Este trabalho é a primeira parte de uma tese de doutorado, onde os próximos passos são: análise dos direcionadores e subfatores de competitividade das empresas; consultar profissionais da área para definir critérios de avaliação competitiva mais adequados à ferramenta em questão; fazer um modelo para mensuração e análise da competitividade junto aos atores familiares da cadeia agroindustrial de leite; validação e aplicação deste modelo.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE LEITE. Maiores empresas de laticínios do Brasil. 2002. Disponível na internet: <http://www.leitebrasil.org.br>. On line. Acesso em Setembro de 2008;

EMATER. Rio Grande do Sul - Relatório final : Projeto de ATER da EMATER/RS – 2005, Convênio 043/05 - MDA / EMATER/RS. - Porto Alegre : EMATER-RS, 2006;

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002;

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002;

SILVA, C. A da e BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Anais... PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999;

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assenssing the competitiveness of Canada's agrifood industry. Canadian Journal of Agricultural Economics, n. 39, p. 727-738, 1991.