

Área Temática: Estratégia em Organizações
Competitividade na Produção Leiteira: fatores de impulsão e inibição

AUTORES

ARIOSTO SPAREMBERGER

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
ariosto@unijui.edu.br

LUCIANO ZAMBERLAN

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
lucianoz@unijui.edu.br

PEDRO LUÍS BÜTTENBENDER

UNIJUI Universidade Regional
pedrolb@unijui.tche.br

Resumo

Este estudo analisa os fatores impulsionadores e inibidores de competitividade das atividades dos produtores de leite no município de Santo Cristo/RS e apresenta estratégias para melhorar a performance do setor. O estudo justifica-se principalmente pela relevância do tema e a carência de iniciativas, por parte do produtor, órgãos reguladores e entidades públicas. A metodologia utilizada consistiu de um procedimento estruturado em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. Os dados da pesquisa exploratória de natureza quantitativa foram coletados por meio da aplicação de um questionário para 211 produtores e analisados segundo os métodos estatísticos (*software* SPSS e Excel). Na pesquisa descritiva, os dados predominantemente qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas para uma amostra de sete produtores e para o tratamento dos dados foi utilizado o método da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Os principais fatores impulsionadores estão relacionados com o processo de comercialização e de aquisição de matéria - prima, realização de atividades consorciadas, baixo custo de produção e qualidade do produto. Os elementos inibidores, relacionam-se às variações de preços de venda do produto, carência de mão de obra qualificada, variações climáticas, sanidade dos animais e políticas agrícolas. As estratégias apresentadas estão relacionadas aos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Palavras- chave: competitividade, produção, leite.

Abstract

This article analyzes the driving factors and inhibitors of competitiveness activities of dairy farmers in the city of Santo Cristo / RS and presents strategies to improve the performance of the sector. The study is justified mainly by the relevance of the issue and the lack of initiatives on the part of producers, regulators and public entities. The used methodology it employed of a method structured in two stages: An exploratory and another descriptive. The data of exploratory research of quantitative way were collected by means of the application of a questionnaire for 211 producers and analyzed second the statistical methods (*software* SPSS e Excel). In descriptive research, qualitative data were mainly collected through interviews with a sample of seven producers and the processing method was used content analysis (BARDIN, 1977). The main driving factors of competitiveness are related to the process of marketing and purchasing of raw materials, holding of the consortium activities, low production cost and product quality. The inhibitory elements, in turn, relate to variations in product selling prices, shortage of skilled labor, climate changes, health of animals and agricultural policies. The strategies presented are related to business factors, structural and systemic.

Keywords: competitiveness, production, milk.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, atualmente, enfrentam um ambiente de turbulência e de constantes mudanças. No caso do agronegócio, um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira, a forma como os empresários rurais estão se preparando para fazer frente a essa realidade é uma preocupação crescente e se torna necessário conhecer e entender o ambiente em que se está inserido na tentativa de tomar a melhor decisão, forçando uma rápida adaptação para estimular a produção (BRUM e MULLER, 2008).

A competitividade está acentuada entre as organizações e os gestores precisam ficar atentos, inovando produtos e processos. Para Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura setorial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, a infraestrutura, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais e internacionais.

É desafiador gerir um dos negócios complexos que a economia moderna criou: o agronegócio, no qual se vive um cenário de incertezas e de mudanças. Por isso, é importante buscar técnicas de gestão para maximizar os lucros e manter-se na atividade.

A cadeia produtiva do leite no Brasil desempenha papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população de diversos municípios do país (GOMES, 2001). As constantes dificuldades do setor, como o preço pago ao produto; preço dos insumos pecuários; atualizações em questões sanitárias; baixa capacidade de investimento do produtor; endividamento bancário e outras tantas, somam-se ao atual nervosismo do mercado.

Preocupado com os aspectos relacionados à gestão das cadeias produtivas no setor do *agribusiness*, Zylbersztajn (1995) tem chamado a atenção para alguns detalhes importantes no processo de busca por melhores índices de competitividade a partir dos diferentes arranjos de coordenação inerentes às atividades das cadeias produtivas. Para tanto, faz um destaque especial dos seguintes aspectos: i) a coordenação do agronegócio exclusivamente via sistema de preço não serve como padrão; ii) as instituições desempenham papel importante no processo de coordenação; iii) os custos são particulares a cada entidade; e iv) o conceito de coordenação permite uma expansão da noção tradicional de competitividade, passando da ótica dos custos comparados para a eficiência dos sistemas comparados.

No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na região fronteira noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente. No município de Santo Cristo, a agricultura representa em torno de 30% do PIB, segundo dados divulgados pela Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul - FAMURS com destaque para a produção de leite em nível estadual, devido à alta produtividade.

Para descrever sobre a produção do leite, este trabalho utilizou-se de uma metodologia de pesquisa estruturada em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. Os meios para a execução da pesquisa exploratória consistiram de pesquisa bibliográfica onde se obtiveram os principais conceitos do tema. Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de um questionário para uma amostra de 211 produtores, representando 56% da população total. A tabulação dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio do software SPSS (Statistical Package the Social Scienses).

Os dados da pesquisa descritiva foram obtidos por meio de entrevistas para uma amostra de sete produtores de leite. O tratamento dos dados qualitativos foi realizado através do método da análise de conteúdo (BARDIN,1977), o que possibilitou identificar com

precisão os fatores impulsionadores e inibidores da competitividade dos produtores de leite do município de Santo Cristo.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O atual processo competitivo imposto pelo mercado vem provocando contínuas mudanças na estrutura produtiva de todos os segmentos geradores de riqueza e renda, alterando as condições e os fatores responsáveis pelo desenvolvimento local e regional. Várias mudanças, principalmente no campo tecnológico, exigem das organizações novas estruturas e processos que otimizem tempo e reduzam custo. No caso do agronegócio, esta situação não é diferente. Faz-se necessário o emprego de métodos de gestão do processo de desenvolvimento de produtos, objetivando organizar as atividades e as tarefas necessárias.

Novos modelos e técnicas de produção são rapidamente disseminados visando ao aumento da produção, com predominância de padrões rígidos de qualidade, para atender as exigências do mercado. Esses fatores exigem, principalmente dos segmentos envolvidos no processo de produção, em especial dos agentes que produzem, transformam, distribuem e comercializam a produção, o controle ou domínio da maioria dos elementos envolvidos no processo. Em se tratando da cadeia produtiva do leite, alguns fatores merecem especial atenção, pois, na visão sistêmica do processo de produção, os agentes formadores da cadeia precisam atuar em sintonia, alinhados, interdependentes e interligados, visando a obter o máximo de competitividade.

A indústria, que recebe, transforma e beneficia a produção, procura atuar de maneira a obter o maior controle dos agentes formadores da cadeia, desde a matéria-prima, a ração, a genética, oferecendo assistência técnica e orientação ao criador para o correto manejo. A indústria realiza um conjunto de atividades sob o seu domínio, visando à qualidade do produto e à obtenção de maior competitividade.

O produtor, que está na parte inicial do processo produtivo, pode trabalhar de maneira integrada a uma indústria, recebendo dela tecnologia, assistência técnica, matéria-prima e animais. Também o produtor pode atuar de maneira independente, responsabilizando-se pelo processo produtivo e correndo os riscos de oscilação de preços e de possíveis perdas, provocadas, principalmente, por doenças que comprometem a sanidade do rebanho animal e por políticas de comercialização, estando também, em muitos casos, dependente dos insumos necessários para a sustentabilidade da sua atividade. Ainda, o produtor, de maneira organizada, pode criar associações com pequenos grupos de agricultores com o objetivo de melhorar a competitividade da sua atividade, bem como constituir pequenas cooperativas para melhorar a sua renda.

A rentabilidade dos produtores rurais, porém, vem ficando cada vez mais comprometida pela queda nas margens de lucro, aumento constante nos custos de insumos, flutuações nos preços das *commodities* e alto custo de investimentos.

Diante da necessidade de o produtor de leite manter um padrão de qualidade do produto visando atender às exigências do mercado, o estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: que ações estão sendo desenvolvidas pelos criadores com vista a garantir sua permanência na atividade e quais os principais obstáculos existentes no setor produtivo do leite?

Assim, percebendo a importância do setor leiteiro para o município de Santo Cristo, o objetivo principal deste estudo foi analisar os fatores impulsionadores e inibidores de competitividade das atividades dos produtores da cadeia do leite desse município e apresentar estratégias para melhorar a performance do sistema agroalimentar do leite.

Este artigo, no entanto, limitou-se ao estudo dos produtores de leite. Porém, entendemos que pesquisas dos demais agentes, tais como a indústria, o varejo e o

consumidor, que formam o sistema agroalimentar é fundamental para a identificação dos fatores de competitividade do setor.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1- COMPETITIVIDADE: CONCEITO, FATORES DETERMINANTES E MODELOS, DE VANTAGEM COMPETITIVA

Nos estudos desenvolvidos por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) sobre o conceito de competitividade, constata-se que esses autores mencionam competitividade e estratégia como parte de um mesmo processo, na medida em que definem esse conceito como sendo a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Estão, dessa forma, associando o posicionamento estratégico da organização com a sobrevivência do negócio no futuro, e mais: reforçam a ideia da interação entre competências e estratégias. As competências possibilitam a adoção da estratégia, enquanto que as estratégias levam ao desenvolvimento das competências. Essa relação harmoniosa entre estes dois conceitos proporciona um círculo virtuoso no ambiente organizacional, possibilitando acúmulos de competências para o futuro da organização.

Para os autores, as análises competitivas devem considerar os processos internos da empresa, o mercado e as variáveis sociais, econômicas, tecnológicas e culturais do ambiente geral. Com efeito, para o alcance de uma abordagem do desempenho competitivo da empresa, necessário se faz identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo de cada setor empresarial, conforme os padrões concorrenciais atuantes em cada mercado.

Ainda, segundo esses mesmos autores, o conceito de competitividade está diretamente ligado à opção teórica de quem examina o assunto, porém boa parte dos especialistas vê esse assunto como resultado de um fenômeno que está relacionado às características de algumas empresas ou produtos. “Estas características relacionam-se ao *desempenho* ou à *eficiência técnica* dos processos produtivos adotados pela firma...” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 17).

Para os autores que privilegiam o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado (*market share*) alcançada por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão. Já para os que associam competitividade à *eficiência*, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às *best-practices* verificadas na indústria (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 17-18).

Se essas variáveis forem analisadas considerando os enfoques acima, a visão sobre competitividade fica muito restrita, pois ela é abordada de uma forma *estática*, permitindo apenas a análise de como os indicadores agem em um dado momento, longe de representar a realidade dinâmica do ambiente. Porém, se as variáveis de desempenho de mercado e eficiência técnica forem vistas dinamicamente, elas serão “*resultado de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 18).

Nessa perspectiva, o sucesso competitivo, que é resultado das ações estratégicas das empresas, passa, segundo os autores, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas e estas dependem da própria capacidade de se diferenciar das demais, agregando valor aos seus produtos e serviços, menor custo e/ou preço, melhor qualidade, menor *lead-time* ou maior habilidade de servir à clientela.

O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 18).

A obtenção de vantagens competitivas, portanto, é um processo de construção de competências e demandam tempo para serem alcançadas. Essa peculiaridade é percebida nas vantagens associadas à “inovação” e a análise da competitividade deve levar em conta a cumulatividade das vantagens competitivas adquiridas pelas empresas.

Também é necessário que a empresa detenha *capacidade* para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da firma, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus produtos, grau de concentração do mercado, etc. (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 19).

Por fim, segundo esses autores, as empresas foram criadas no passado e existem hoje com a intenção de continuarem vivas no futuro. O sucesso desse intento, porém, depende da gestão de três grandes grupos de fatores:

Fatores empresariais – são os envolvidos no ambiente interno da organização, sobretudo relacionados aos níveis de competência e que sofrem influência direta do processo decisório, podendo ser controlados ou modificados por meio dessas ações. As áreas contempladas, nessa perspectiva, são: gestão, tecnologia, produção, qualidade, finanças e pessoas.

Fatores estruturais – são aqueles ligados ao ambiente externo da organização, notadamente as variáveis de mercado (demanda e oferta). Nesses fatores, a influência da empresa é, de certo modo, limitada por questões da concorrência, características dos mercados consumidores e configuração do setor industrial, que a empresa atua, tais como grau de verticalização e diversificação setorial.

Fatores sistêmicos – são os que dizem respeito aos aspectos macroeconômicos, político-institucional, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais. Neste caso, a empresa é mera observadora do cenário, com vistas a avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

3.1.1- Vantagem Competitiva

Um estudo importante em relação à vantagem competitiva foi proposto por Peteraf (1993), que desenvolveu um modelo no qual quatro macrocondições devem estar, simultaneamente, presentes para proporcionar à organização a criação e sustentação da vantagem competitiva. O modelo possui duas suposições iniciais e duas condições relativas aos recursos que levam as organizações à vantagem competitiva sustentável. As macrocondições sugeridas por este autor são:

1- *Heterogeneidade*: situação em que uma empresa detém um recurso que possui características de valor superior às da concorrência. Verificados através da presença de recursos estratégicos limitados numa indústria. Os recursos devem ser fixos, ou seja, que não podem ser expandidos, ou, ainda, quase-fixos, que não podem ser expandidos rapidamente.

Com essas características os recursos tendem a ser mais escassos e, por isso, tornam-se ineficientes para atender a toda a demanda da indústria e, conseqüentemente, permitir que recursos com menos capacidade de geração de valor sejam utilizados pela concorrência para suprir a demanda residual.

2- *Mobilidade imperfeita*: condição na qual um recurso possa gerar vantagem competitiva sustentável, por ser mantido dentro da empresa. Essa condição se deve a alguns fatores, entre os quais se pode destacar: (i) dificuldades para se definirem direitos de propriedade; (ii) os recursos terem maior potencial de agregação de valor se forem utilizados dentro da empresa do que em seus concorrentes; (iii) utilização conjunta dos recursos, pois assim agregam mais valor quando utilizados em conjunto; (iv) elevado custo de transferência dos recursos.

3- *Limitações ex-ante à competição*: condição na qual, antes de os recursos gerarem vantagem competitiva e posição privilegiada da empresa na indústria existe uma competição limitada por esse recurso. Para o autor, um recurso eficiente produzirá maior valor quanto menor for a competição e os custos envolvidos para a sua aquisição, pois a competição geraria erosão e dissipação dos possíveis lucros envolvidos com o recurso.

4- *Limitações ex-post à competição*: condição em que, após gerar vantagem competitiva, o recurso deverá ser imperfeitamente imitável e substituível, de tal forma que preserve os lucros proporcionados com o recurso superior, garantindo condição de heterogeneidade.

Para se obter vantagem competitiva sustentável, é necessário que a firma desenvolva recursos-chave, baseados principalmente no valor e nas barreiras à duplicação e obtenção em seus mercados-alvo. Porém, o valor competitivo de recursos pode ser ampliado ou eliminado por diversas mudanças nos elementos do ambiente externo, principalmente nas forças tecnológicas, compradores e concorrentes, que um foco interno em recursos poderá ignorar (PORTER, 1989).

Uma perspectiva em estratégia competitiva, enfatiza a eficiência econômica. A *Resource Based View (RBV)* realça as competências e os ativos específicos à firma, focando na investigação dos recursos escassos específicos a ela, bem como no aproveitamento dos recursos escassos, valiosos e difíceis de serem imitados (DI SERIO & VASCONCELLOS, 2009). Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter esse potencial, este autor define que o recurso deve apresentar quatro atributos: 1) ser valioso; 2) ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; 3) ser imperfeitamente imitável; e 4) ter a garantia de ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para esses recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis para não permitirem o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

3.1.2- As correntes explicativas da vantagem competitiva

Em uma tentativa de colocar certa ordem nas teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam uma sistematização interessante sobre as correntes explicativas que tratam da competitividade. Eles propõem uma estrutura de análise dividida em dois eixos principais. No primeiro eixo, os enfoques são classificados segundo a concepção da origem da vantagem competitiva. Nesse caso, dois modelos teóricos são identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

No segundo eixo, são contempladas as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Dividem-se os estudos entre os que enfatizam uma visão estrutural, estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico; e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, como inovação e desequilíbrio.

A teoria do posicionamento de mercado tem como fundamento a estrutura industrial. De acordo com essa tendência, a performance das empresas em uma indústria particular depende do comportamento de compradores e vendedores no tocante à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimentos. O modelo supõe que a performance econômica das firmas é resultado de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da indústria na qual as firmas estão inseridas. Sua posição é protegida com a construção de barreiras que impeçam a entrada na indústria, evitando a erosão das margens de lucratividade.

A teoria dos recursos e competências defende que a fonte da vantagem competitiva se encontra, primariamente, nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais se posicionam. As firmas são consideradas como feixes de recursos. Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difíceis e custosas na situação particular de uma organização. A concepção de recursos não inclui somente recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis ou invisíveis. Neste sentido, os processos de expansão das empresas são, caracterizados, tanto pelas oportunidades externas como pelas internas do conjunto de recursos da firma.

As teorias baseadas nos processos de mercado defendem que a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que as estruturas das indústrias ou os arranjos estáveis de recursos. Neste sentido, consideram o mercado como a força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais, permitindo a obtenção do equilíbrio econômico por meio do mecanismo de preços como alocador principal de recursos.

A teoria das capacidades dinâmicas considera as competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante. Esse modelo estuda as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em função da formação, conservação e destruição de recursos. A vantagem competitiva está calcada em quatro fontes de recursos: acesso privilegiado a recursos únicos; capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis; alavancagem de recursos e capacidades; e a sua regeneração. Para este modelo o mais importante não é o estoque de recursos e, sim, a capacidade de guardar e combinar novos recursos em novas configurações para se obter novas fontes de renda. Neste sentido, analisa-se a capacidade dos processos administrativos que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

3.2 - O *Agribusiness* como um sistema integrado

O *agribusiness* não pode ser configurado como uma empresa ou setor isolado, mas sim como um sistema que está em sintonia com as variações do ambiente em que se insere. A configuração contemporânea de *agribusiness*, por essa razão, impõe novos desafios para o setor agroindustrial. Segundo Batalha (2001), o aumento da integração da produção de insumos, da produção agropecuária, da agroindústria e da distribuição, bem como as constantes mudanças nos hábitos dos consumidores, torna cada vez mais complexa a gestão das unidades de produção pertencentes ao sistema agroindustrial.

Em uma tentativa de também explicar melhor o espectro e a dinâmica do *agribusiness*, Neves, Chaddad e Lazzarini (2000) destacam alguns elementos centrais que ajudam a elucidar a estrutura desse setor, quais sejam:

a) visão sistêmica: amplia-se o foco tradicional do setor agrícola para outros relacionados, como a indústria de insumos, processadores e distribuidores, com o propósito de atender às exigências dos consumidores finais;

b) foco de análise: envolve a clara definição de produto e mercado em análise, onde se realiza um corte “longitudinal” no *agribusiness*, descrevendo diversos sistemas referentes a produtos específicos (sistema da soja, do leite, da carne suína, etc.);

c) possibilidade de gerenciamento integrado: define que os sistemas agroindustriais são conjuntos de empresas inter-relacionadas, sendo, portanto, passíveis de gerenciamento. Um aspecto importante é a existência de fluxos ao longo do sistema, produzidos pelos produtos e serviços, pelas atividades financeiras, de promoções, de informações e de outras que transitam nos diferentes sentidos, seja do consumidor final para o setor de insumos, seja no sentido contrário;

d) foco analítico: caracteriza os sistemas agroindustriais como uma série de transações (T1, T2, T3...) que interligam setores específicos (indústrias de insumos, produção rural, agroindústria, etc);

e) análise comparada: pressupõe que não existe a “melhor” forma de organizar as transações no sistema. A análise comparada parte dos atributos das transações e oferece mecanismos alternativos para efetuar as transações;

f) inserção no ambiente institucional: a política do país deve ser considerada, pois ela é um aspecto institucional que afeta o *agribusiness* de forma ampla;

g) rapidez na adaptação: quanto mais rápido o sistema agroindustrial se adaptar à mudança, que sistematicamente cria ameaças e oportunidades, mais competitivas;

h) sub-recortes analíticos: com a intensa segmentação dos mercados consumidores, os sistemas tendem a desenvolver produtos específicos, de acordo com a exigência de cada segmento.

4. METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, empregou-se um método estruturado em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva.

O objetivo da pesquisa exploratória é fazer com que o investigador saiba tudo sobre o tema que se está pesquisando. Conforme Mattar (1997), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte, do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória visa a explorar uma situação, com o objetivo de fornecer critérios e compreensão sobre o problema abordado pelo pesquisador.

Nesta etapa, procurou-se fazer um levantamento de informações a respeito do tema do estudo mediante pesquisa bibliográfica, artigos, dados e informações existentes nas instituições públicas da região.

Os dados primários, nesta etapa, envolveram um estudo quantitativo e a pesquisa abrangeu uma amostra de 211 produtores, representando 56,11% do total da população, escolhidas pelo critério de acessibilidade e conveniência. Neste estudo, o método utilizado na pesquisa quantitativa foi o *survey*, com a aplicação de questionário com perguntas fechadas, que possibilitaram a análise dos dados extraídos dos participantes da amostra. Na visão de Malhotra (2001), o *survey* é um levantamento que utiliza um questionário estruturado, direcionado à amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados. O principal objetivo foi caracterizar os produtores e as propriedades rurais, além de identificar aspectos relacionados ao uso de técnicas e métodos utilizados no processo produtivo. A tabulação dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio do software SPSS (Statistical Package the Social Scienses).

Essa etapa exploratória forneceu ao pesquisador subsídios suficientes para avançar na descoberta de outros elementos necessários para atingir os objetivos da pesquisa, fazendo o uso, nessa segunda etapa, do método qualitativo. Para Trivinos (1987), o pesquisador

qualitativo, que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características específicas.

Portanto, na fase descritiva, o estudo focou uma abordagem predominantemente qualitativa. Esse método oferece possibilidade de compreensão mais detalhada do contexto através da concepção das características situacionais apresentadas pelos sujeitos, à medida que possibilitou ao pesquisador contato direto com o fenômeno em estudo.

Nessa fase, foram realizadas entrevistas com o tempo médio de duração de três horas, e com o apoio de questionário semiestruturado, com perguntas abertas, aplicado pelo método de contato direto com os sujeitos, objetivando procurar respostas para a questão de estudo e dos objetivos propostos. Portanto, trabalhou-se com a percepção dos produtores.

O questionário utilizado, aplicado conforme o método de Richarson (1999), possibilitou ao pesquisador obter informações sociodemográficas e de identificação de opiniões, em especial sobre as variáveis que tratam dos fatores inibidores e impulsionadores de competitividade da cadeia do leite do município, bem como informações acerca das estratégias desenvolvidas pelos produtores e de seus principais problemas. Foram visitados e entrevistados sete produtores de leite, de localidades distintas do interior do município de Santo Cristo.

Os sujeitos da amostra foram definidos por critérios técnico-científicos por conveniência, de forma a evidenciar a representatividade dos elementos envolvidos no segmento da atividade leiteira, haja vista que são sujeitos envolvidos diretamente na atividade e, portanto, qualificados e preparados para expressarem sua opinião sobre a atividade no município. O trabalho limitou-se à análise das respostas dos produtores e os resultados não são passíveis de generalização, por serem originários de um único município.

O tratamento dos dados qualitativos foi realizado através do método da análise de conteúdo (BARDIN,1977), o que possibilitou identificar com precisão os fatores impulsionadores e inibidores da competitividade.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Características das propriedades e do perfil dos produtores de leite

A pesquisa permitiu a apresentação de um conjunto de variáveis e de atributos relacionados às atividades inerentes à produção e comercialização e, ainda, informações do perfil dos sujeitos envolvidos no trabalho.

Do estudo consta que 71% dos respondentes possuem mais de 41 anos de idade, havendo uma forte tendência de envelhecimento dos produtores de leite, bem como verifica-se que há poucos jovens à frente dessa atividade. Também, a pesquisa revela que a mulher tem um papel fundamental na propriedade rural produtora de leite, já que são elas que geralmente estão à frente do processo produtivo e tendem a conhecer bem o negócio.

A produção leiteira no município é uma atividade geralmente desenvolvida pela família. Avaliando o grau de escolaridade, é possível observar que 76,3% dos respondentes possuem ensino fundamental, seguidos de 19,8% dos respondentes que possuem ensino médio, enquanto que apenas 3,8% possuem ensino superior. A maioria expressiva, 98% é de origem alemã, ressaltando que o idioma e o dialeto alemão são muito utilizados em conversas informais, tanto no interior como também na cidade. Em relação à própria identificação, verifica-se que a maioria, 69,8%, se identifica como agricultores, evidenciando que o produtor não considera a atividade leiteira como sendo uma empresa, nem se considera administrador e responsável pelo sucesso do negócio.

A maioria das propriedades, ou seja, 55%, possui mais de 17 hectares e apenas 12,8% dos respondentes possuem até nove hectares, comprovando que o município é composto por pequenas e micro propriedades familiares. Mais de 64% dos respondentes estão trabalhando na atividade de produção de leite de 11 a 30 anos. Muitos produtores rurais estão na atividade

por uma questão de histórico familiar e não por uma opção própria de negócio, fato que interfere nos resultados do negócio e de um maior interesse em busca de melhorias.

Mais da metade dos respondentes, ou seja, 52,4%, afirmaram que na atividade de produção de leite trabalham somente duas pessoas. Percebe-se que a maioria, 61,9%, dos respondentes possui como média de leite diários, até 150 litros. Evidencia-se que as propriedades são compostas por pequenos produtores. A pesquisa revela que 53% das propriedades rurais produtoras de leite de Santo Cristo possuem de 2 a 12 vacas, 34,12% de 13 a 23 e apenas 12,74% mais de 24 vacas na propriedade rural.

Em relação ao método de retirada do leite dos animais, mais de 78% dos respondentes utilizam ordenha mecânica no processo produtivo e 40,8% possuem resfriador de expansão para realizar o resfriamento do leite produzido em suas propriedades. Esse resultado mostra a busca por melhorias tecnológicas nas propriedades, já que o resfriamento do leite resulta em maior qualidade do produto ofertado, garantindo melhores resultados para a propriedade.

Quanto ao rebanho, o estudo revela que 46,8% possuem mais de uma linhagem de vacas leiteiras na propriedade, com destaque para as raças Holandesas e Jersey.

Pode-se verificar que a maioria dos respondentes, 51%, comercializa o leite para a mesma empresa no período máximo de três anos. Verifica-se que não há fidelidade às empresas compradoras de leite e às indústrias de lácteos. Em função da procura e pela busca de indústrias que ofereçam melhores preços, os produtores trocam de empresas compradoras do produto.

A maioria dos respondentes, 54%, não participou de nenhum tipo de treinamento sobre a produção de leite no último ano. Verificou-se, ainda, que mais de 70% dos produtores de leite recebem até R\$ 3.000,00, mensalmente, pelo leite comercializado. Deste percentual, 32,5% recebem menos de R\$ 1.000,00, enquanto que 21% recebem entre R\$ 3.000,00 a R\$ 8.000,00 mensalmente. Outros 8,6% recebem mais de R\$ 8.000,00 por mês com a renda do leite. Geralmente o destino da renda é para pagar os gastos da família e despesas diversas.

A produção de litros de leite produzidos por propriedade, diariamente, varia de 11a1.500 litros. A produção média de leite/dia verificada é de 15,92 litros produzidos por animal. A produtividade dos produtores do município fica acima da média da região, que não ultrapassa oito litros/dia.

5.2 Fatores Impulsionadores e Inibidores da Competitividade

A partir da análise do conteúdo das entrevistas junto aos produtores formadores da cadeia produtiva do leite, identificou-se um conjunto de fatores impulsionadores e inibidores da competitividade desse segmento, apresentados na sequência.

5.2.1 Fatores Impulsionadores

a) Busca pelo custo mais baixo de produção: produtores buscam adquirir insumos de qualidade a preço baixo e investir em pastagens que tragam maior resultado de produtividade e tenham maior ciclo produtivo, escolhendo variedades de forrageiras que se adaptem à diversidade da nossa região. Outra forma para diminuir o custo das matérias-primas é a prática de compras coletivas, onde vários produtores, juntos realizam as compras. Além disso, é válido buscar o benefício casado que algumas empresas possibilitam aos seus clientes, como por exemplo: compra de medicamentos e acompanhamento médico-veterinário e compra de insumos agrícolas e assistência técnica especializada. O produtor pode ainda negociar a redução dos preços dos insumos, bem como adquirir produto da empresa que melhor servir, podendo exigir mais qualidade, o que irá beneficiar a produtividade da sua atividade.

b) Comercialização: atualmente, há várias empresas de laticínios na região, situação que leva as indústrias a realizarem pagamentos pela quantidade de leite ofertada pelo produtor. Verificou-se que muitos produtores acabam fazendo “grupos”, como são chamados pelos produtores as parcerias que em geral eles realizam. Nesses “grupos” os produtores

participantes definem um local para armazenamento do leite, o que garante que, juntos, atinjam a cota de litragem especificada pela indústria de laticínios para receber uma diferenciação no preço do produto. As propriedades que possuem melhor infraestrutura, como ordenhadeiras canalizadas e resfriadores de expansão, recebem também um pagamento extra ao litro de leite produzido.

c) *Melhoramento genético e produtividade*: investindo em melhoramento genético nos rebanhos de vacas holandesas, aumenta a produção de leite. A inseminação artificial é outra alternativa para qualificar o rebanho das propriedades leiteiras. As empresas compradoras de leite investem em parcerias, como sêmen de qualidade, disponibilizado para os produtores. Essa evolução afeta positivamente a produção e a qualidade do leite produzido.

d) *Qualidade do produto*: as empresas compradoras de leite fazem o pagamento pelo litro de leite levando em consideração a qualidade do produto. A implantação desse método melhora a produção de leite e padroniza os processos produtivos da propriedade, profissionalizando a cadeia produtiva do leite. O leite, antes de ser carregado, é testado quanto ao grau de acidez e temperatura, com o resultado sendo dado instantaneamente, o que implica uma definição positiva ou não no ato do carregamento, evidenciando o incentivo pela busca da qualidade do produto. Os demais testes de proteína, antibióticos e células somáticas são realizados nas plataformas receptoras do produto. Assim, o preço do leite parte de um valor base, como os critérios de qualidade agregando valor.

e) *Tecnologia*: um dos fatores impulsionadores para a melhoria da produtividade é a busca pela tecnologia e melhoria em equipamentos e implementos agrícolas. Essas melhorias podem ser observadas, conforme o estudo, tanto em propriedades pequenas como também em propriedades maiores. Esse avanço se dá, de um modo geral, devido à melhoria ao acesso ao crédito, que está facilitando os investimentos parcelados para os produtores. No entanto, não somente as instituições bancárias e cooperativas de crédito são responsáveis por essa evolução, o governo também tem seu papel fundamental, já que vários programas de fomento são articulados pelo governo, principalmente em nível federal, como é o caso do Programa Mais Alimento, que, ao incentivar a produção de alimentos para o país, propicia a compra de tratores, máquinas e equipamentos para pagamento a longo prazo, com juros menores que os cobrados pelo mercado.

f) *Atividades consorciadas*: os produtores, normalmente, produzem seu próprio plantel de novilhas; em geral, os machos são destinados à engorda, pois a atividade mais expressiva que acompanha a produção leiteira é a produção de bovino de corte. A produção de grãos, para 18,4%, das propriedades entrevistadas é também uma atividade consorciada, já que a produção leiteira não exige áreas de grande extensão de terra o que possibilita àqueles produtores que possuem mais hectares desenvolverem a cultura de cereais. A terra é usada para produzir a maioria das matérias-primas utilizadas para a produção de leite, como pasto, feno e milho, além da água utilizada nos processos que é oriunda da própria propriedade. As atividades consorciadas garantem mais renda e maior diversificação para os produtores.

g) *Conhecimento com base na experiência*: em função de estar na atividade por muitos anos, inclusive a maioria dos produtores esta acompanhando a evolução desde os tempos de seus antepassados, o conhecimento que adquirem é de extrema importância para o desenvolvimento da atividade. As propriedades que recebem assistência técnica particular possuem algum programa de controle de produção, geralmente realizado com o auxílio do técnico responsável. O técnico agropecuário institui planilhas de controle de produção, controle de fertilidade e controle de gestação.

Os produtores são instigados a preencher tais tabelas com números e dados coletados no dia a dia da produção. Com essas planilhas oferecidas pelos técnicos, é possível verificar cada nível e ou critério qualitativo do animal, podendo então tratar e investir na nutrição diferenciada, dependendo da produtividade individual do animal, bem como descartar os

animais que tiverem alguma dificuldade maior do que os outros em alguns aspectos, como, por exemplo, de fertilidade. Através dessa seleção, é possível investir em vacas de alta produtividade aplicando sêmens de alta tecnologia, a fim de buscar um rebanho padronizado e mais eficiente.

h) Relações com a indústria: em razão da quantidade de indústrias que atuam na área láctea, é possível o produtor fazer escolhas para se beneficiar não somente pelo preço pago ao produto, mas também pelos serviços agregados oferecidos, tais como assistência técnica, desconto em compra de insumos em empresas vinculadas e participação em programas de incentivo. As indústrias compradoras oferecem diferenciais competitivos com programas de incentivo e parcerias, em que o produtor pode adquirir ração, medicamentos, melhoramento genético e equipamentos com preços diferenciados, podendo obter descontos feitos diretamente na nota do leite. Algumas empresas dispõem de técnicos agropecuários treinados e capacitados que visitam as propriedades a fim de apresentar novidades tecnológicas e melhorias que podem ser feitas para conseguir mais qualidade e produtividade na produção agropecuária.

5.2.2 Fatores Inibidores

a) Carência de mão de obra qualificada: há pouco incentivo, em especial do governo e indústrias de laticínios, com vista à qualificação do produtor. Associa-se também a isso a formação tradicional herdada dos antepassados, repassada por várias gerações que não se sentem motivadas em buscar novos conhecimentos. A maioria dos produtores entrevistados de Santo Cristo está na atividade leiteira há mais de onze anos e, neste tempo, nunca participou de qualquer tipo de programa de qualificação. Há também uma reduzida oferta de mão de obra qualificada que dificulta um trabalho mais profissionalizado. Existe, portanto, dificuldade de contratação de mão de obra e, comumente, a atividade é realizada pelos casais donos da propriedade. Um contingente de 52,4% dos respondentes afirma que possuem o auxílio de no máximo mais uma pessoa, geralmente outro membro da família. Como o manejo exige envolvimento diário e certo conhecimento da atividade, isso tem se tornado um problema para atingir uma performance melhor na atividade.

b) Variação de preço de venda do produto: a atividade leiteira enfrenta anualmente a entressafra, com preços em queda, o que sempre preocupa os produtores. A partir do mês de junho de cada ano os preços do leite despencam, período em que a oferta do produto é maior e a produtividade aumenta em função das pastagens estarem na melhor fase, fazendo valer a lei da oferta e da procura. Segundo fontes da indústria, os consumidores não absorvem as altas de preços dos lácteos no varejo no início do ano, em especial do leite longa vida, gerando queda nas vendas do produto, com conseqüente redução dos preços no atacado. A queda dos preços normalmente desestimula a produção da maioria dos produtores, que acabam produzindo menos, em função do baixo investimento que passam a realizar. Soma-se a isso o baixo desempenho das exportações desse produto e a atual situação cambial que favorece as importações de leite, fatores que também implicam a formação do preço. O preço, portanto, é hoje um dos principais entraves para a qualificação da atividade e, conseqüentemente, por uma melhor performance competitiva.

c) Sanidade: o problema de sanidade está na fertilidade dos animais. Atualmente as vacas leiteiras precisam ser inseminadas mais de duas vezes, e mesmo assim, algumas acabam perdendo cria quando já estão com alguns meses de gestação, o que ocasiona atraso no ciclo produtivo do animal e diminuição na produção prevista para a propriedade.

d) Clima: a variação climática afeta diretamente a produção leiteira. Em períodos de estiagem, a água consumida pelos animais é de baixa qualidade e a falta de chuva prejudica as pastagens e lavouras de milho. Da mesma forma, a elevada precipitação pluviométrica de

algumas temporadas prejudica a produção leiteira, já que normalmente os animais dependem da alimentação no campo, pastagens de inverno e verão e o excesso de chuva afeta a alimentação, reduzindo a produtividade. Essas oscilações climáticas também geram dificuldades no manejo dos animais, aumentando os riscos de doenças.

e) Políticas agrícolas direcionadas aos produtores: a ausência de políticas agrícolas claras e estáveis é um dos principais problemas enfrentados pelos produtores, pois muitas vezes as políticas são desenvolvidas de forma vertical e centralizadas, sem considerar as reais necessidades dos pequenos produtores de leite. As atuais linhas de crédito específicas para o fomento e desenvolvimento da produção leiteira ainda estão longe do alcance da maioria dos produtores, por exigir muitas garantias e excesso de burocracia.

6. ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A PERFORMANCE COMPETITIVA DO SETOR

A partir da análise do conjunto dos fatores impulsionadores e inibidores da competitividade dos produtores de leite, explicitados na seção anterior, pretende-se apresentar uma proposta de ações possíveis para melhorar a performance competitiva do segmento estudado e, conseqüentemente, do setor como um todo.

Esse conjunto de proposições estratégicas leva à conclusão de que a melhoria da performance da atividade produtiva passa necessariamente por mudanças nos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos (COUTINHO E FERRAZ,1994). Nesse sentido, aparecem três grandes grupos de ações estruturantes para alavancar e sustentar um melhor desempenho competitivo do setor estudado, quais sejam:

a) ações voltadas aos fatores empresariais: que são fatores relacionados basicamente aos elementos internos da gestão na atividade produtiva do leite. Um bom sistema de gestão requer eficiência e eficácia em termos de planejamento, controle, coordenação e avaliação dos resultados. A partir das práticas de gestão conjunta, agrega-se mais valor ao produto final produzido, melhorando o resultado econômico da atividade (PETERAF, 1993). Por meio da gestão eficiente e de qualidade são identificados e eliminados gargalos, tais como problemas com a genética do rebanho, produtividade por animal e redução de custos. O estudo identificou que a maioria dos produtores não desempenha nenhuma atividade relacionada à gestão estratégica da propriedade, pois muitas ações desenvolvidas ainda são praticadas de forma empírica, sem um devido preparo em termos de qualificação e profissionalização.

Essa prática de gestão profissionalizada precisa ser incorporada urgentemente. A dificuldade em desenvolver novos métodos de gestão está relacionada à cultura, onde as práticas socialmente adquiridas são transmitidas simbolicamente aos membros da mesma família por meio da linguagem, do modo de vida, ideias e valores.

As inovações decorrentes dos avanços tecnológicos e das novas práticas de manejo dos animais precisam ser acompanhadas e incorporadas pelos produtores, constituindo-se em condições indispensáveis para permanência na atividade, com certa garantia de sucesso e com certo grau de sustentabilidade.

b) ações voltadas aos fatores estruturais: com vistas a disputar o mercado por melhores ganhos econômicos e aumentar a competitividade e o poder de barganha frente às indústrias que atuam no setor, os produtores de leite precisam desenvolver ações em parcerias com os agentes formadores da cadeia produtiva do leite verticalizando com estes, suas ações para frente e para trás. (PORTER,1986). O desenvolvimento conjunto de tecnologia ou aquisição compartilhada de insumos pode ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo custos ou acentuando a diferenciação para o produtor e também para as indústrias compradoras de leite. A parceria com a indústria possibilita aos produtores a oferta de insumos de qualidade, certificações às propriedades, assistência técnica na

propriedade rural, preços mais competitivos, melhoramento na genética dos animais, redução de custos de transações, apoio no processo de gestão e redução nos riscos de contaminação.

Para a indústria os benefícios estão relacionados à regularidade no fornecimento do leite, garantias na qualidade do produto, o retorno sobre os investimentos e a comercialização de produtos de derivados lácteos de alta qualidade ao consumidor final.

A qualidade do produto recebido posiciona a indústria com atributos diferenciados no mercado. A fonte da vantagem competitiva se encontra nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pela indústria (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

c) ações voltadas aos fatores sistêmicos: o incentivo à atividade produtiva do leite no município, via políticas públicas de financiamentos para pesquisas no setor, pode motivar os produtores a permanecer na atividade. Sendo o leite a atividade principal na propriedade e havendo concentração de competências, é possível obter melhores resultados econômicos evitando principalmente o êxodo rural. Projetos e ações dessa natureza contribuem para o crescimento do setor e a profissionalização das propriedades. Programas de apoio à agricultura familiar são capazes de reverter fatores inibidores relacionados ao preço do produto.

7.CONCLUSÃO

Pode-se concluir que existem produtores de leite utilizando de maneira adequada e eficiente os recursos físicos e tecnológicos e, com isso, obtendo retorno financeiro. Porém, essa situação não foi verificada na maioria dos produtores do município. Estes ainda resistem em absorver e aplicar novas técnicas indispensáveis para o aumento da competitividade do setor.

A análise do estudo permite concluir que há fatores inibidores que preocupam a produção leiteira e que precisam ser analisados com critérios rigorosos para que possam ser minimizados e não comprometer a permanência dos produtores nessa atividade de relevante importância econômica e social para o município e região.

A integração entre os elos de um sistema agroalimentar e a coordenação dos agentes possibilita melhores índices de competitividade e de eficiência. O grau de integração das atividades das cadeias produtivas resulta em produtos melhor acabados destinados ao consumidor final (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Os fatores inibidores identificados desestimulam os produtores para criar estratégias capazes de superar os problemas. Dentre os inibidores alguns tiveram maior evidência: falta de mão de obra no campo; preço pago ao produto e suas variações; aspectos do clima que é incerto na nossa região; sanidade dos animais, que prejudica a produtividade e a qualidade; e a ausência de políticas de incentivos direcionadas aos produtores.

É notável o grau de exigência e de profissionalismo necessário para atuar no setor. A necessidade de cuidados com a alimentação e o desenvolvimento dos animais para a melhoria da qualidade do produto, que é principalmente imposta pelo mercado comprador, impõe um conjunto de critérios, normas e padrões que precisam ser observados e praticados pelos criadores, o que torna cada vez mais complexa a gestão das unidades de produção pertencentes ao sistema agroindustrial (BATALHA, 2001).

Constatou-se, ainda, que a competitividade dos produtores está associada aos resultados que avaliam a qualidade do produto. Ou seja, quanto melhor forem os insumos utilizados na alimentação e mais correto o manejo com os animais, maior a lucratividade do produtor. Portanto, quanto melhor forem utilizados os recursos, maior será o potencial de agregação de valor dentro da empresa (PETERAF, 1993).

A empresa rural, devido às suas características específicas, torna a gestão mais complexa e desafiadora. O produtor possui formação na prática, fundamentada em tradições empíricas repassadas pelas gerações anteriores, fator positivo para a produção, mas, em

contrapartida, são muito conservadores, têm limitação de aprendizado e não buscam novos conhecimentos e atualizações que serviriam para melhorar a rentabilidade das propriedades. Os produtores demonstram interesse em querer saber de bons resultados na propriedade, mas efetivamente não buscam meios para desenvolver a gestão. O principal obstáculo encontra-se na cultura do produtor, que privilegia a produção, esquecendo os aspectos gerenciais de controle necessário para a busca de resultados mais significativos.

Por fim, constata-se que a ciência avança a partir de novas indagações e, neste caso, algumas questões merecem um olhar mais aprofundado, mesmo que o presente estudo não tenha a pretensão de respondê-las, mas de suscitar novas investigações. De qualquer modo, sugerem-se estudos relacionados aos fatores sistêmicos e sua influência na performance do setor. A exploração de novos temas, à luz dos elementos aqui referenciados, poderá motivar estudos nos demais segmentos da cadeia produtiva do leite, a fim de aprofundar conhecimentos sobre processos de inovação no agronegócio brasileiro. O presente trabalho limitou-se ao estudo dos produtores, mas reconhece a importância da visão sistêmica e da integração dos agentes como fator fundamental para a competitividade do sistema agroalimentar do leite. Destaca este estudo, ainda, a importância do estímulo a políticas públicas que incentivem a maior autonomia na produção e exploração de tecnologias e fomento aos investimentos nacionais em P&D altamente estratégicos para a competitividade e para o aprimoramento da performance e a promoção do desenvolvimento local e regional.

BIBLIOGRAFIA

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v.17,n.1,p. 99-120, 1991.
- BATALHA, M. O. (coord.). *Gestão Agroindustrial*: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. V.1 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.
- BRUM, Argemiro Luis; MULLER, Patrícia Kettenhuber (Orgs.). *Aspectos do agronegócio no Brasil*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.
- COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3.ed. – Campinas, São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- DI SERIO, Luiz Carlos.; VASCONCELLOS, Marcos A de. *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FAMURS – *Federação dos Municípios do Rio Grande do Sul*. Informações municipais: Santo Cristo. Disponível em <:http:// www.famurs.com.br/informações_municipais>. Acesso em: 15.abr.2010.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B. *O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite para os novos tempos*. In: *O agronegócio do leite no Brasil*. (ed.) Aloísio Teixeira Gomes, José Luís Bellini, Alziro Vasconcelos Carneiro. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- PETERAF, M. A. *The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view*. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 26ª edição Rio de Janeiro. Elsevier, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out./dez.2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. São Paulo, 238 p. Tese (Livre-Docência), Departamento de Administração, FEA-USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (orgs.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.