



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
DO TRÓPICO ÚMIDO
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

CRISTINA SANTOS AMORIM

**ANÁLISE SITUACIONAL DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE DA MICRORREGIÃO DE SÃO
FÉLIX DO XINGU-PA**

Belém
2008

CRISTINA SANTOS AMORIM

**ANÁLISE SITUACIONAL DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE DA MICRORREGIÃO DE SÃO
FÉLIX DO XINGU-PA**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento (PLADES), do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido (PGDSTU), do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para obtenção do grau de Mestre em Planejamento do Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Carlos da Silva

Belém
2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPa.)

Amorim, Cristina Santos

Análise situacional da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu-PA / Cristina Santos Amorim; orientador Fábio Carlos da Silva. – 2008.

176 f.: il.; 30 cm
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2008.

1. Indústria de laticínios – Pará. 2. Empresas – Avaliação – São Félix do Xingu (PA). 3. Administração de empresas – Aspectos ambientais - São Félix do Xingu (PA). 4. Leite – Produção – São Félix do Xingu (PA). I. Silva, Fábio Carlos, orientador. II. Título.

CRISTINA SANTOS AMORIM

**ANÁLISE SITUACIONAL DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE DA MICRORREGIÃO DE SÃO
FÉLIX DO XINGU-PA**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento (PLADES), do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido (PGDSTU), do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito para obtenção do grau de Mestre em Planejamento do Desenvolvimento.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fábio Carlos da Silva
Orientador, NAEA/ UFPA

Profa. Dra. Ana Paula Vidal Bastos
Examinadora Interna, NAEA/ UFPA

Prof. Dr. Mário Miguel Amin
Examinador Externo, UNAMA

À minha mãe, Waldenira Santos, que sempre acreditou em mim, esteve ao meu lado e me deu forças para lutar pelos meus sonhos, fonte maior das minhas alegrias.

Ao meu pai, Amorim, quem sempre tentei dar grandes orgulhos.

Aos meus irmãos, Franklin e Hemert, mestres da minha vida.

Ao meu amor, Alexandre, por sua paciência e compreensão nos momentos em que precisei estar ausente do incrível conforto dos seus braços.

AGRADECIMENTOS

Em forma de agradecimento, gostaria de homenagear as pessoas e as instituições que foram de fundamental importância à concretização deste trabalho.

Ao Adejard Gaia, grande e especial amigo, que fora essencial na minha caminhada para a realização deste mestrado, o meu muitíssimo obrigada pela ajuda sempre rica e incondicional, desde a seleção no programa de mestrado até a finalização desta dissertação, com sugestões, opiniões, contribuições, conversas, sempre muito importantes em todas as etapas desta difícil empreitada.

Ao Prof. Dr. Fábio Carlos da Silva, orientador, que sempre compreendeu e respeitou o meu tempo de produção acadêmica, com muito carinho e paciência. Muito obrigada por todo o apoio e orientação fundamentais em uma das etapas mais importantes da minha vida. Obrigada, também, pela confiança, amizade e por ter acreditado, desde o início, no trabalho que eu poderia desenvolver.

Ao Prof. Dr. Mário Miguel Amin, examinador imprescindível desta pesquisa, obrigada por suas contribuições acadêmicas sempre pertinentes, por seu tempo e dedicação em todas as vezes que precisei conversar a respeito do setor em estudo.

Ao Prof. Dr. Marcos Ximenes, conselheiro fiel de tantas sugestões que contribuíram muito para o enriquecimento analítico deste trabalho e esteve presente na etapa de qualificação desta dissertação.

Ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) que me possibilitou uma das experiências acadêmicas mais ricas, a realização deste mestrado interdisciplinar.

Ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), pela concessão da bolsa de pesquisa, que me permitiu dedicação exclusiva ao desenvolvimento dos estudos que culminaram com esta dissertação.

Aos membros da Câmara Técnica Setorial do leite do estado do Pará, especialmente Eduardo Daher, presidente da Câmara, que sempre permitiu minha presença nas reuniões e encontros do setor. E, também, ao Prof. Dr. Almir Silva, da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), por sua total disponibilidade em ajudar nas minhas pesquisas do setor leiteiro paraense e pela confiança em emprestar seus livros, importantíssimos para a análise das informações coletadas.

Aos servidores da Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (ADEPARÁ), em especial ao Alcinei da Silva, que gentilmente disponibilizou as

informações que precisava para a realização desta pesquisa. Aos servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) em Belém, especialmente, à Haryane Nunes e Cristóvão Morelly, que me receberam e contribuíram enormemente para a disponibilização dos dados do setor de leite do estado do Pará. Aos servidores da Secretaria de Estado de Agricultura (SAGRI), sempre disponíveis na coleta e repasse de informações. Aos servidores da biblioteca da Federação da Agricultura e Pecuária do Pará (FAEPA). E, por fim, aos servidores da Junta Comercial do Estado do Pará (JUCEPA), sempre extremamente gentis e atenciosos em poder ajudar com informações importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos bolsistas e pesquisadores do projeto PIT-PA, em especial, Frank, Márcio, Luciana e Luiz Alberto, que me ajudaram na aplicação dos questionários utilizados por esta pesquisa.

Aos meus colegas e amigos da Turma PLADES-2006, especialmente, Betanha; Myrian; Luciane, Carol, Monaldo, Válber, Edgar, Wilson, pela parceria sempre agradabilíssima e ao Nilson, pelo repasse de informações por ele coletadas sobre a cadeia produtiva do leite paraense.

Jamais poderia deixar de mencionar aos amigos que sempre acreditaram e torceram por mim e pela finalização deste trabalho, contribuindo de alguma forma para o meu equilíbrio e serenidade na construção deste, Lia, Caroline, Leonardo, Marina, Clarissa e Roberta.

Qualquer organização sem estratégia corre o risco de se transformar, simplesmente, numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela poderá ser diferente das outras organizações.

Michael Porter

RESUMO

Desde a desregulamentação do mercado de leite no Brasil, no início dos anos 1990, significativas mudanças ocorreram no ambiente das indústrias de laticínios brasileiras para atender aos novos padrões de produção e de consumo de leite e seus derivados. Todavia, o desempenho competitivo das empresas processadoras nacionais ainda se mostra limitado frente às transformações do setor. Com desejo de investigar por que essas organizações têm dificuldade em se posicionar estrategicamente no seu setor de atuação, a presente pesquisa buscou realizar uma análise da atual situação estratégica da indústria de laticínios paraense. Para tanto, utilizou-se uma análise ambiental das organizações, que integra a visão da competição setorial de Michael Porter e a técnica de análise estratégica da matriz SWOT, como avaliadores dos ambientes organizacionais. A metodologia adotada pautou-se nos pressupostos qualitativos e quantitativos abrangendo, além do exame teórico e documental, um estudo de caso sobre três empresas laticinistas de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste do Estado do Pará. Como resultado da análise ambiental e estratégica dessas organizações, verificou-se a estreita capacidade dessas processadoras em obter melhores resultados na inovação de produtos, processos produtivos e comercialização, devido aos fatores ambientais exercerem grande força sobre o setor, minimizando suas oportunidades de obter desempenho competitivo superior, além de pouco contribuírem para um posicionamento estratégico dessas organizações.

Palavras-chave: Indústria de laticínios. Análise ambiental. Situação estratégica. Matriz SWOT.

ABSTRACT

Since the deregulation of the milk market in Brazil, in the beginning of the 1990's, significant changes have been observed in the national dairy industry related to new patterns of production and consumption of milk and its derivatives. However, the competitive performance of the national processing companies is still limited when contrasted with the transformations in this sector. This research aimed to carry out an analysis of the current strategic situation of Pará's dairy industry, in order to investigate the reasons local companies have difficulty to develop their strategic role in their field of activity. Therefore an environmental analysis was performed in the organizations. This analysis uses Michael Porter's view of sector competition and the SWOT analysis technique as evaluators of the organizational environments. The adopted methodology was based on qualitative and quantitative assumptions, involving a case study on three small and medium dairy businesses of the microregion of São Félix do Xingu, in the Southeast of the State of Pará, in addition to a theoretical and documentary survey. As a result of the environmental and strategic analysis of these processing organizations, it was verified that they present limited capacity of getting better outcomes innovating their products, in their productive and trading processes, due to the fact that environmental factors exert a great force upon the sector, minimizing its chances of getting superior competitive performance and contributing very little to the strategic positioning of these organizations.

Keywords: Dairy industry. Environmental analysis. Strategic status. SWOT matrix.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1 – O processo de administração estratégica.....	25
Diagrama 1 – Todos os níveis e variáveis de análise organizacional.....	35
Esquema 2 – Forças que governam a competição num setor.....	40
Esquema 3 – Forças externas que reconfiguram a organização.....	48
Esquema 4 – A estrutura de estratégia de Andrews.....	53
Esquema 5 – Adaptação das relações possíveis na análise SWOT.	54
Quadro 1 – Exemplo de matriz SWOT.....	56
Esquema 6 – Fontes gerais de informação para exame ambiental interno e externo.	63
Mapa 1 – Microrregião de São Félix do Xingu e área de estudo.....	66
Gráfico 1 – Comparativo da participação na produção mundial de leite, por região, em 1990, 2000 e 2007.....	72
Gráfico 2 – Produção, vacas ordenhadas e produtividade em países selecionados, 2007.....	73
Gráfico 3 – Comercialização de leite e produtos lácteos no mercado mundial.....	74
Gráfico 4 – Ranking da produção e da produtividade mundial, em 2007.	74
Gráfico 5 – Efetivo de bovinos e produção de leite – Brasil 1970/2006.....	81
Gráfico 6 – Evolução da balança comercial brasileira de lácteos.....	84
Gráfico 7 – Ranking dos estados de acordo com a produtividade leiteira.	88
Gráfico 8 – Produção leiteira paraense, número de estabelecimentos e..... quantidade produzida por mesorregião.	89
Mapa 2 – Localização das áreas de assentamento no estado do Pará.	91
Gráfico 9 – Percentual de participação na produção leiteira do estado do Pará, por microrregião – 2006.....	93
Gráfico 10 – Evolução da produção de leite (mil litros) da mesorregião Sudeste Paraense, por microrregião.	93
Gráfico 11 – Diferença na produção de leite (em mil litros) entre 1990 e 2006 nas microrregiões do Sudeste Paraense.....	94
Gráfico 12 – Composição dos registros de empresas no grupo laticínios, por década.....	96
Gráfico 14 – Número de estabelecimentos industriais, por microrregião.....	99

Gráfico 15 – Industrialização do leite (SIF) no Brasil, 2007.....	111
Mapa 3 – Estradas vicinais da mesorregião Sudeste Paraense.	113
Gráfico 16 – Participação dos segmentos do comércio varejista – Brasil – 2006..	123
Quadro 2 - Características gerais das empresas industriais de leite e derivados pesquisadas.	127
Gráfico 17 – Principais vantagens associadas ao ambiente local.	128
Gráfico 18 – Principais dificuldades indicadas pelos laticínios pesquisados no primeiro ano de funcionamento.	129
Gráfico 19 – Principais dificuldades atualmente encontradas na atuação das organizações pesquisadas.	130
Figura 1 – Estrutura organizacional dos laticínios pesquisados por nível hierárquico e principais áreas funcionais da alta administração.	131
Gráfico 20 - Pessoal ocupado por tipo de relação de trabalho nos laticínios pesquisados	132
Gráfico 21 – Fatores mais importantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto, para todas as empresas pesquisadas.	134
Gráfico 22 – Principais mercados de venda das empresas pesquisadas.....	134
Gráfico 23 – Grau do impacto da introdução de inovações nas organizações pesquisadas.	137
Gráfico 24 – Frequência percentual da escolaridade do pessoal ocupado – total das empresas pesquisadas.....	138
Gráfico 25 – Grau de importância das atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos nas empresas pesquisadas.....	139
Gráfico 26 – Grau de importância dos resultados dos processos de treinamento e aprendizagem que melhoraram as capacidades das empresas pesquisadas.....	140
Gráfico 27 – Capacidade instalada de processamento diário x média processada por empresa pesquisada.	141
Gráfico 28 – Formas de transporte indicadas pelos laticínios pesquisados para captação do leite na microrregião de São Félix do Xingu.....	143
Gráfico 29 – Grau de constância dedicado às atividades inovativas desenvolvidas em 2006 pelos laticínios pesquisados.	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking das cinco principais microrregiões produtoras de leite de vaca do estado do Pará	65
Tabela 2 – Relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados registrados no Serviço de Inspeção Federal – SIF no Pará	65
Tabela 3 – Relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados, com SIF, na microrregião de São Félix do Xingu – PA	67
Tabela 4 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....	69
Tabela 5 - Produção, importação e exportação de leite longa vida - 1990/2006.....	79
Tabela 6 – Assentamento de reforma agrária e crescimento da produção de leite. 82	
Tabela 7 - Produção de leite no período de 01.01 a 31.12, segundo as Grandes Regiões e Unidades da Federação – 2006	86
Tabela 8 - Participação no total da produção no período de 01.01 a 31.12, segundo as Unidades da Federação com as maiores produções – 2006.....	87
Tabela 9 - Produção de leite, segundo as meso e microrregiões produtoras do estado do Pará - 2006	92
Tabela 10 - Relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados sob inspeção no Pará – 2007.....	98
Tabela 11 – Principais indicadores macroambientais entre 2000 e 2005.	105
Tabela 12 – Indicadores gerais sobre a indústria da alimentação, o mercado de lácteos e a indústria de laticínios entre 2000 e 2005.....	107
Tabela 13 – Perspectivas atuais e projeções macroeconômicas para o Brasil e para o mercado de lácteos.	115
Tabela 14 – Elasticidade-renda de leite e derivados em quatro faixas de renda. ..	117
Tabela 15 – Participação percentual dos segmentos de comércio no número de empresas, na receita líquida, na margem de comercialização e nas remunerações das grandes empresas no Brasil – 2000/2006.	124
Tabela 16 – Produtos lácteos fabricados pelos laticínios pesquisados.....	133
Tabela 17 – Escolaridade do pessoal ocupado por empresa pesquisada.	138
Tabela 18 – Informações sobre a origem da matéria-prima dos laticínios pesquisados.	142
Tabela 19 – Informações sobre os fornecedores dos laticínios pesquisados.	144

Tabela 20 – Análise da posição competitiva da indústria da laticínios paraense – Pontos Fortes e Pontos Fracos.	159
Tabela 21 – Análise da posição competitiva da indústria da laticínios paraense – Oportunidades e ameaças.....	160

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADEPARÁ	Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará
CBT	Contagem bacteriana total
CCS	Contagem de células somáticas
DIPOA	Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-DI	Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
IN-51	Instrução Normativa nº51
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
JUCEPA	Junta Comercial do Estado do Pará
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MPEs	Micro e pequenas empresas
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEs	Pequenas empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PNMQL	Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Loais
RIISPOA	Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal
SAGRI	Secretaria de Agricultura do Estado do Pará
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TGA	Teoria Geral da Administração
UE	União Européia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO NAS TEORIAS ORGANIZACIONAL E EVOLUCIONÁRIA	17
2.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.1.1 A evolução dos conceitos de estratégia, o processo de administração estratégica e planejamento nas organizações	17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO	26
2.2.1 A perspectiva ambiental e os paradigmas organizacionais	26
2.2.2 O ambiente como base analítica	31
2.2.3 Análise ambiental das organizações	35
2.2.3.1 Ambiente externo.....	36
2.2.3.1.1 <i>Ambiente Externo Geral</i>	37
2.2.3.1.2 <i>Ambiente Externo Setorial</i>	39
2.2.3.2 Ambiente interno.....	48
2.2.3.3 Integração estratégica: a matriz de análise SWOT.....	51
2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E COMPETITIVAS NA ÓTICA DA TEORIA EVOLUCIONÁRIA	57
2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
2.4.1 Fontes de dados	62
2.4.1.1 Informações secundárias.....	63
2.4.1.2 Informações primárias: os critérios para o processo de obtenção dos dados	64
2.4.2 Definição da amostra	68
2.4.3 Desenvolvimento e apresentação dos resultados da pesquisa	69
3 PANORAMA GERAL DO MERCADO DE LEITE E DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS	71
3.1 CENÁRIO INTERNACIONAL DO COMÉRCIO DE LEITE	71
3.2 AS MUDANÇAS NO AMBIENTE DA INDÚSTRIA LÁCTEA BRASILEIRA.....	76
3.3 PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS NO ESTADO DO PARÁ....	86

4 ANÁLISE SITUACIONAL DE EMPRESAS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DA MICRORREGIÃO DE SÃO FÉLIX DO XINGU.....	102
4.1 ANÁLISE AMBIENTAL	102
4.1.1 O macroambiente da indústria	103
4.1.2 O ambiente setorial	117
4.1.3 O ambiente interno das indústrias.....	127
4.2 DIAGNÓSTICO DA ATUAL SITUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PEQUENOS E MÉDIOS LATICÍNIOS DA MICRORREGIÃO DE SÃO FÉLIX DO XINGU	148
4.2.1 Análise da posição competitiva à luz da matriz SWOT	149
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
REFERÊNCIAS.....	164
GLOSSÁRIO	174

1 INTRODUÇÃO

Desde o começo da década de 1990, quando teve início o processo de reestruturação da cadeia produtiva de leite no Brasil, os laticínios de capital nacional, assim como a indústria local paraense, vêm tentando se adaptar às mudanças engendradas em seu ambiente. No entanto, mesmo com inegáveis transformações econômicas e organizacionais, ainda é muito significativo o hiato entre a produtividade leiteira e a capacidade de processamento da indústria local.

Decerto, os incrementos nos níveis de produção nacional de leite, de renda *per capita* e de consumo de lácteos no mercado interno propiciaram melhores condições para a indústria láctea buscar a modernização e a inovação de produtos e processos produtivos. Com isso, as organizações tornaram-se mais competitivas na disputa pelo mercado, objetivando o alcance dos recentes padrões internacionais de produção de leite e seus derivados.

O contexto decorrente das políticas macroeconômicas de liberalização de preços e abertura do mercado interno, desregulamentação dos setores econômicos e estabilização da moeda brasileira, alicerçaram o cenário de mudanças e de adaptações às novas relações de produção, industrialização e comercialização de leite no país e com o exterior. Por outro lado, levaram a indústria de capital nacional a enfrentar, também, acelerada reestruturação de suas formas de produção, com a entrada de grandes grupos multinacionais que se estabeleceram, principalmente, nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Essas empresas estrangeiras além de terem assumido posições de destaque nos mercados mais dinâmicos e de mais alto valor agregado do setor no país, como o de iogurtes e sobremesas, também, atuaram fortemente nas estratégias de aquisições e fusões, incorporando tanto grupos nacionais médios quanto pequenos laticínios e cooperativas (WILKINSON, 1993). Tal contexto, indubitavelmente, contribuiu para enfraquecer o poder de barganha de pequenas e médias empresas brasileiras que, dificilmente, conseguem administrar estrategicamente seus negócios e driblar os entraves presentes nos seus ambientes internos e externos.

No caso do setor lácteo paraense, boa parte das empresas processadoras inseridas neste estado, exemplifica a vivência de entraves dessa natureza na operacionalização de suas atividades, cujas causas mais comuns, em geral, estão

associadas à deficiente infra-estrutura de base (energia, estradas e sistemas de comunicação), baixa qualificação da mão-de-obra e da matéria-prima local. A ação desses e de outros fatores, em conjunto, tem dificultado a inserção do referido setor num posicionamento de mercado mais competitivo, não por acaso, grande volume de sua produção de leite é destinada ao processamento final fora do estado.

Contudo, reconhece-se que a atuação dos pequenos e médios laticínios é de fundamental importância ao desenvolvimento das economias regionais, tendo em vista o fato de estarem disseminados em todas as regiões do país, conseguem contribuir ativamente com a oferta de empregos formais nas localidades onde estão inseridos. Dentro desta visão, o desafio para que as empresas do setor lácteo paraense possam aumentar, a longo prazo, sua competitividade e a rentabilidade de seus investimentos presentes é o de implantar constantes processos de planejamento organizacionais, visando a elaboração de estratégias que sejam mais adequadas às determinações e alterações do seu ambiente (CERTO; PETER, 1993; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2008; PORTER, 1999).

Nesse contexto, assume grande importância os processos de exame de variáveis que apresentam sinais de existência futura de surpresas ou incertezas, cujos fatores de origem possam estar ligados às transformações tecnológicas, modificações no comportamento dos concorrentes, dos clientes, dos fornecedores, de possíveis produtos substitutos, entre outros. Assim, a base analítica que se evidencia, nesta abordagem, fundamenta-se na análise ambiental das empresas, a qual avalia a situação atual das organizações, em face das influências e interferências de seu ambiente, para compor e conduzir, de forma mais segura, processos de planejamento e de tomadas de decisões. Portanto, tal abordagem, que contrasta as perspectivas do ambiente das organizações com a constituição de seus paradigmas organizacionais, insere-se no contexto dos processos de gestão do conhecimento estratégico organizacional, cujas concepções teóricas fundamentais recorrem à teoria das organizações e à teoria evolucionária.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é realizar uma análise situacional de pequenas e médias empresas da indústria de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste Paraense, por meio da análise ambiental e da composição da matriz estratégica SWOT das organizações deste setor. Assim, investiga-se como os fatores ambientais (internos e externos) da indústria de laticínios no estado do Pará podem influenciar o seu desempenho e a condução de suas atividades estratégicas?

Por conseguinte, questiona-se, ainda, até que ponto essas influências prejudicam ou favorecem o posicionamento estratégico dessas organizações no seu mercado de atuação? A hipótese que se levanta é a de que as limitações estratégicas e o baixo desempenho competitivo da indústria de laticínios paraense estão associados aos efeitos deletérios advindos dos fatores ambientais desse setor industrial no Estado.

A metodologia utilizada para investigação foi baseada na técnica de métodos mistos, a partir de alegações pragmáticas coletadas quantitativa e qualitativamente no setor de laticínios no Estado do Pará. Os resultados do estudo de caso realizado sobre três empresas de laticínios da microrregião de referência indicam para a necessidade de uma ação conjunta mais efetiva entre setor público e privado, com vistas à minimização dos principais problemas relacionados à cadeia de leite no estado. Uma vez que, os efeitos das influências dos fatores externos gerais, das forças competitivas setoriais, bem como, das peculiaridades internas das organizações, de fato, têm restringido o desenvolvimento em bases sustentáveis da indústria láctea paraense.

Diante do exposto, esta pesquisa está organizada em cinco capítulos, sendo que o primeiro é esta introdução, o segundo expõe as bases teóricas e metodologias que embasaram toda a pesquisa. Já o terceiro capítulo compila as principais informações sobre o setor e o seu mercado no mundo, no Brasil e no estado do Pará e, o quarto apresenta o diagnóstico das empresas pesquisadas na microrregião de São Félix do Xingu. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, onde se encontram as avaliações finais e recomendações de novos trabalhos que possam vir a complementar a análise aqui realizada.

2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO NAS TEORIAS ORGANIZACIONAL E EVOLUCIONÁRIA

A realização da análise situacional de uma organização, seja qual for o seu tamanho, demanda um entendimento apropriado dos conceitos de estratégia e administração estratégica, uma vez que servem para dimensionar as formas de como a organização se mantém e se desenvolve mediante as perspectivas e influências do seu ambiente. Por isso, neste capítulo, são destacados tais conceitos, bem como, a maneira como se avalia na prática a situação estratégica das organizações.

2.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

Para compreender como a estratégia desenvolve, exploram-se as definições de estratégia organizacional, administração estratégica e planejamento na literatura de base da administração, buscando evidenciar como são estabelecidas as estratégias empresariais de acordo com as perspectivas e influências ambientais internas e externas das organizações.

2.1.1 A evolução dos conceitos de estratégia, o processo de administração estratégica e planejamento nas organizações

De acordo com Oliveira (2008, p. 4, grifo do autor): “[...] a palavra *estratégia* significa, literalmente, a *arte do general* [...] [e] visa sempre a antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor forma possível, até ele.” Embora tenha tido suas origens na área militar, as definições e conceituações de estratégia foram sendo difundidas nos mais variados setores da economia e da sociedade. De tal modo que, não há, por enquanto, uma definição consensual sobre o termo, tampouco, um sentido homogêneo para todas as situações em que é empregado, tal

como mencionam Mintzberg et al e Whittington (2000; 2004 apud PEREIRA; LISSONI, 2008, p. 26):

Muito embora a produção acadêmica sobre o assunto seja relevante e densa, ao desenvolver uma revisão da literatura, observa-se a multiplicidade de autores propondo as mais variadas derivações e usos. Falar a respeito de 'estratégia organizacional' abre o campo de discussão para concepções teóricas que vão desde as abordagens mais convencionais, tratando o tema como uma atividade lógica, racional e seqüencial na visão de Chandler (1962), até as mais dinâmicas, as quais percebem esse processo como um acontecimento social associado a elementos culturais, de aprendizado, político e relações de poder.

Por estratégia empresarial ou organizacional se entende, conforme Oliveira (2008, p. 4): “[...] a arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.”

De acordo com Fernandes e Berton (2005), a concepção de estratégia no âmbito empresarial começou a ser desenvolvida após a segunda guerra mundial. Nesse período, as rápidas mudanças engendradas pela expansão e fortalecimento de empresas norte-americanas promoveram o aumento da complexidade dos processos internos de gerenciamento empresariais (CHANDLER apud McCRAW, 1998), o que exigiu uma efetiva incorporação das definições de estratégia aos métodos de gestão das organizações em face das mudanças e incertezas do seu entorno. Conforme resume Maximiliano (2007, p. 133, grifo do autor):

Somente no século XX o conceito de estratégia chegou às organizações empresariais. Peter Drucker foi um dos pioneiros desse tema, abordado em seu livro *A prática da administração*, de 1955. Em 1962, foi publicado outro trabalho importante sobre o assunto, *Estratégia e estrutura*, de Chandler. Nessa obra, o autor afirmou que a 'estrutura segue a estratégia' e estabeleceu a estratégia como disciplina no mundo acadêmico e no empresarial. Foi H. Igor Ansoff, em 1965, quem formulou a noção de estratégia envolvendo a definição de objetivos com base na análise de ameaças e oportunidades no ambiente.

No começo, especialmente nas décadas de 60, 70 e 80, todo o pensamento estratégico organizacional pautava-se na variável ambiental, o que significava dizer que, no momento de formular uma estratégia empresarial, os gestores levavam em conta, fundamentalmente, a dinâmica de interação entre o ambiente externo (o que acontecia fora da empresa) e interno (tudo o que fazia parte da empresa). Por isso que, para Serra (2008, p. 49), “a evolução do pensamento estratégico aconteceu a

partir da década de 1960, em função, sobretudo, do estudo do desempenho das organizações em relação ao contexto ambiental [...]”.

A importância da variável ambiental teve por base as apreciações de Ansoff (1983) que fundamentou a importância do ambiente que circunda a empresa, bem como das suas próprias capacidades internas (o ambiente dos seus recursos físicos, humanos, financeiros, etc.) como fatores essenciais para o seu desenvolvimento. Segundo defendia esse autor, as empresas não eram sistemas fechados, mas sim organismos vivos que interagiam com seu meio ambiente e que, portanto, poderiam sofrer, constantemente, as conseqüências dessa interação, tal como fundamenta a abordagem sistêmica.

As análises prescritivas de Ansoff (1990, p. 23) permitem demonstrar como as empresas comerciais se orientam no processo de adaptação ao ambiente e de tomada de decisão, que, segundo ele:

[...] envolve o estudo da estrutura e da dinâmica de ações e decisões, a identificação dos problemas principais, a enumeração de variáveis controláveis e não-controláveis, o estabelecimento de relações entre elas, e o desenvolvimento de procedimentos que aumentem as possibilidades de que a empresa alcance seus objetivos.

Já Chandler (apud McCraw, 1998, p. 18) defendia uma “[...] hipótese básica de que o ambiente, o comportamento estratégico externo e a ‘estrutura’ interna se inter-relacionam”. E neste sentido, contribuiu com a idéia de que as empresas se adaptam às crescentes mudanças do seu ambiente para a determinação dos seus objetivos de longo prazo.

De acordo com António (2002, p. 2), tais perspectivas pautadas na influência do ambiente, do tempo e da postura que a empresa deve ter mediante seus desafios presentes e futuros estão associadas à:

[...] princípios de adaptação e posicionamento, isto é, a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 5), pretendia-se conhecer como “[...] vencer a batalha por mercado [...] tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos de que a organização dispõe, por outro.” No entendimento de Leite (2008, p. 9) esses “[...] movimentos estratégicos referem-se

às constantes buscas por vantagens competitivas no ambiente econômico onde se desenrola o processo de concorrência.”

Para Porter (1999) é nesse ambiente que se encontram as forças competitivas que moldam a estratégia das empresas. Tendo em vista que, de acordo com esse autor, a intensidade da competição num determinado setor não se manifesta apenas na figura dos outros participantes, mas, ao contrário, se encontra na economia subjacente, isto é, nos clientes, fornecedores, entrantes em potencial, produtos substitutos e na concorrência entre os empresas do setor.

Por isso, segundo Porter (1999, p. 63) a definição de estratégia vincula-se ao posicionamento da empresa em relação ao seu mercado de atuação, mesmo porque, sua defesa parte do princípio de que:

Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. [...] Se os mesmo conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho. [Assim] [...] estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Contudo, a partir de 1990, não só a variável ambiental esteve presente na concepção de estratégias organizacionais. As contribuições de Penrose (2006) sobre o crescimento da firma, por exemplo, aprofundaram as defesas da visão baseada em recursos da empresa, a chamada VBR. Segundo esta autora, o desempenho superior de algumas firmas poderia ser explicado pelo papel crucial que os recursos herdados exercem sobre elas, uma vez que “[...] a teoria do crescimento da firma é inicialmente desenvolvida como uma teoria de seu crescimento interno [...]” (PENROSE, 2006, p. 37).

O contínuo crescimento de uma firma mercantil moderna pode, ao meu ver, ser mais utilmente considerado como uma contínua expansão do âmbito e da natureza de uma organização, na qual o papel dos proprietários pode ou não ser relevante, e da qual até a ‘administração central’ (ou o empresário) constitui apenas uma parte, embora muito importante. É para a organização como um todo que devemos olhar a fim de descobrir as razões de seu crescimento. Essa perspectiva contrasta vivamente com a análise econômica tradicional das firmas na ‘teoria da firma’ dos economistas; e muita confusão tem-se originado da incapacidade de distinguir os diversos significados assumidos por elas na análise econômica. (PENROSE, 2006, p. 39)

O foco nos recursos internos das organizações trazido por Penrose (2006) contribuiu significativamente para a evolução do pensamento e do comportamento estratégico das organizações. O grande interesse da autora pautava-se no processo de mudança, isto é, no que fazia uma empresa mudar de um tamanho para outro, tendo em vista que, para ela, não parecia importante simplesmente se entreter na discussão do tamanho ótimo de uma firma, tal como, abordado pelas teorias econômicas.

Em conformidade, Barney e Hesterly (2007, p. 65, grifo do autor) explicam, por meio da VBR, por que algumas empresas superam outras, mesmo que estas estejam todas competindo no mesmo setor.

A VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidades que empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a suposição da *heterogeneidade de recursos* das empresas. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar suas atividades do que outras. Na manufatura, por exemplo, a Toyota continua mais competente do que [...] a General Motors. Em design de produtos, a Apple continua mais competente do que a IBM [...]. Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essa é a suposição da *imobilidade de recursos*. Por exemplo, a Toyota possui sua vantagem em manufatura há pelo menos 30 anos. A Apple tem sua vantagem de design sobre a IBM desde que foi fundada, na década de 1980. [...].

De acordo com estes autores, se determinada empresa possui recursos e capacidades valiosas que poucas outras empresas têm, e estas, por sua vez, considere custoso demais imitá-la, a empresa que possui esses diferenciais pode obter uma vantagem competitiva¹ sustentável em relação àquelas que não a quiseram ou puderam imitar (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Apesar de grande parte das abordagens sobre a VBR considere que as principais oportunidades das empresas “[...] são em sua boa parte determinadas pelos recursos existentes nas firmas” (PENROSE, 2006, p. 180-181), a questão da percepção ambiental não fora totalmente desprezada. De acordo com esta autora, as oportunidades produtivas de uma firma podem ser explorados sob dois enfoques,

¹ Vantagem competitiva, de acordo com Oliveira (2005), é aquele “algo mais”, que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada.

um que está associado à própria firma (seus recursos internos) e outro, que está vinculado às estruturas de mercado (o ambiente externo).

As oportunidades para a geração de novos produtos originam-se não apenas das atividades produtivas de uma firma, incluindo-se nestas as pesquisas tecnológicas, mas também de suas atividades de comercialização. Essa segunda fonte de oportunidades é importante para todos os tipos de firmas, mas talvez seja de maior importância para firmas cujos processos produtivos são altamente especializados no que se refere aos tipos de produtos a que se adequam, ou que são simples e facilmente imitados e de um tipo para os quais as pesquisas têm pouco a contribuir em termos de oferecer vantagens competitivas para determinadas firmas. Esse é o caso, por exemplo, de algumas modalidades de processamento de alimentos (como a produção de leite, a moagem de farinhas, o fabrico de tabaco) e de alguns tipos de produção têxtil. (PENROSE, 2006, p. 185).

O conhecimento sobre o mercado, novas formas de processamento, produtos e tecnologias, começa a assumir grande importância no processo de superação das limitações dos recursos tangíveis das organizações. Não por acaso, a gestão do conhecimento se consolida nas empresas que objetivam estar à frente na acirrada concorrência de um mercado agora global. De acordo com Angeloni (2008, p. 103) “[...] estamos vivendo um novo paradigma, o dos bens intangíveis, constituídos, entre outros fatores, da informação e do conhecimento. [...] [que] impõem modificações nas formas de gerenciamento das organizações.”

Neste sentido, reconhecer que o recurso estratégico mais importante das organizações é o conhecimento, logo, as atenções voltam a estar sob o domínio dos “decisores”, uma vez que o conhecimento é uma habilidade humana, e, do tempo, já que este conhecimento é particular a cada novo período. Segundo António (2002, p. 15):

Quando na tomada de uma decisão o conhecimento constitui a variável mais importante, é aconselhável que autoridade de decisão e os conhecimentos úteis a essa tomada de decisão coincidam. Podemos fazer coincidir o conhecimento e autoridade de decisão de duas maneiras: uma é deslocando o conhecimento para os que possuem o poder de decisão, a outra é deslocando o poder de decisão para os que detêm o conhecimento. A segunda via foi a escolhida pela gestão total da qualidade.

Indubitavelmente, a evolução do pensamento estratégico caminha para a convergência de muitas variáveis (ambientais, recursos, conhecimento, etc.), uma vez que, conforme questionam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 270):

Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais ou sociais, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente?

Neste sentido, a proposição central destes autores fundamenta-se na idéia de que as variáveis estratégicas são indissociáveis. Não se torna interessante trabalhá-las em separado quando, na verdade, elas acabam por influenciar diretamente, ou mesmo, são coadjuvantes nas diversas formas de se conceber estratégias organizacionais. Toda a base desse desenvolvimento conceitual revela uma problemática de transformação permanente, que se fundamenta numa perspectiva principal: a mudança. Tal como defende António (2002, p.16):

Se aceitarmos o princípio da hipercompetição, então a capacidade de uma organização em se transformar e evoluir permanentemente transforma-se na chave do sucesso. As empresas que sobrevivem a longo prazo são aquelas que têm uma grande capacidade para repensarem e questionarem-se regularmente.

Desse modo, torna-se errônea a tarefa de querer conceber a estratégia de forma fechada e estruturada em apenas uma formulação, uma definição, uma variável. Há que se ter um entendimento amplo sobre o que versa a estratégia e o que ela pode proporcionar para a organização, dentre as tantas possibilidades pelas quais pode ser analisada.

A execução da estratégia na prática gerencial das organizações encontra-se, muitas vezes, no limiar de duas ou mais abordagens e escolher por apenas uma delas, significaria, no mínimo, limitar o seu próprio processo de desenvolvimento. Portanto, as diversas concepções sobre estratégias organizacionais refletem não só uma evolução teórico-dialética, mas também, uma busca pelo aprimoramento da teoria à prática gerencial das organizações, o que, de outro modo, evidencia-se como tendência na própria teoria geral da administração (TGA), conforme aponta Chiavenato (2003, p. 553):

[...] se nota com mais nitidez que as fronteiras entre as diversas teorias administrativas estão se tornando cada vez mais permeáveis e incertas devido a um crescente e pujante intercâmbio de idéias e conceitos. Isso mostra que, no futuro, a TGA tende a ser cada vez mais uma teoria integrada e única, em vez de um emaranhado de teorias individualizadas.

No processo de gestão de uma organização, se a estratégia é entendida como “[...] um padrão de ações e de alocação de recursos [...]” (BATEMAN; SNELL, 1998, p.124), o planejamento é, reconhecidamente, a forma exequível de colocá-la na prática. Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 11), o planejamento estratégico de uma organização “[...] busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.”

O ponto de partida para a elaboração de um plano estratégico se dá pela análise, diagnóstico ou avaliação da situação estratégica (ou posição estratégica) da organização (MAXIMINIANO, 2007). Uma vez que isso, de acordo com Oliveira (apud TERENCE, 2002, p. 31), “[...] determina ‘como está’ ou ‘onde está’ e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa.” Estas, segundo o referido autor, fornecem a sustentação para todo o resto do delineamento das estratégias organizacionais.

Para Bateman e Snell (1998), a análise situacional ou diagnóstico estratégico de uma organização pode apresentar diversos elementos que buscarão analisar os fatores internos que fornecem aos tomadores de decisão um panorama das habilidades e recursos organizacionais e, os fatores externos que permitem a empresa identificar as oportunidades e ameaças do entorno da organização.

De maneira geral, o diagnóstico estratégico pode subsidiar uma organização a dar diferentes tipos de respostas ao ambiente, pois ele a permite desenvolver estratégias que podem superar ou alcançar uma determinada vantagem competitiva percebida em seu mercado de atuação. Assim, se a formulação das estratégias tiver como base essencial o que foi averiguado nas análises interna e externa da organização, então, segundo Bateman e Snell (1998, p. 130), conduz-se “[...] a uma série de afirmativas que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias que a organização deve enfrentar.”

Neste contexto, para uma organização conceber e conduzir estrategicamente seu negócio, o primeiro passo é buscar identificar a amplitude do seu domínio competitivo que, mediante a análise da situação das forças externas e internas, pode ser mais bem evidenciado. E, manter isso acontecendo, por meio do planejamento de suas ações, é o que estabelece a administração estratégica.

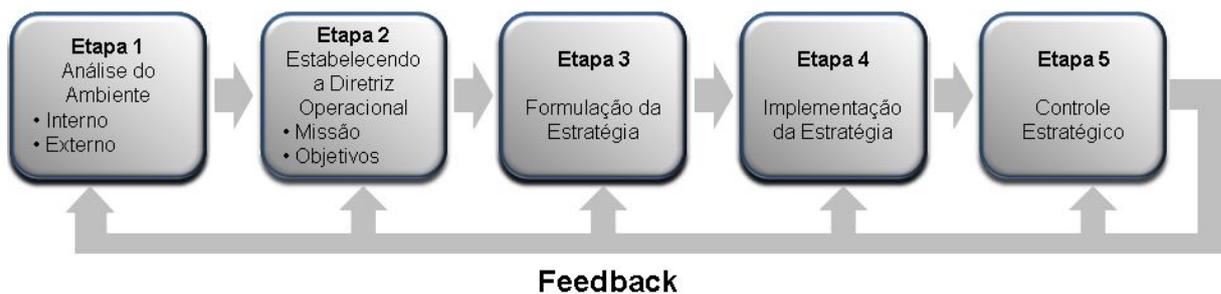
Para Certo e Peter (2003, p. 6), “administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um

conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” Oliveira (2008, p. 85-86) amplia essa definição ao defender que:

Administração estratégica é uma administração moderna que de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais. [...] envolve um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e nos fatores internos da empresa.

O processo que conduz esse tipo de administração, conforme o esquema 1, possui caráter sistêmico e dinâmico, por isso, começa com a análise do ambiente, ou seja, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras, com base nos fatores internos e externos à organização, que podem influenciar o seu progresso obtido através da realização de seus objetivos (CERTO; PETER, 2003). Para Barney e Hesterly (2007, p. 5, grifo do autor):

O *processo de administração estratégica* é um conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma *boa estratégia*, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.



Esquema 1 – O processo de administração estratégica.
Fonte: Certo e Peter (2003).

Salienta-se para a grande importância que a primeira etapa desse processo assume no momento em que as organizações tentam definir as estratégias que melhor se alinham ao seu ambiente, uma vez que, conforme Robbins e Decenzo (2004, p. 63):

A administração de todas as organizações precisa analisar seu ambiente. [...] Isso significa que elas precisam descobrir o que a concorrência está planejando, que legislação pendente pode afetá-las, o que os seus consumidores desejam, qual a oferta de mão-de-obra nos locais onde operam, entre outras coisas.

Ademais, partindo-se do princípio de que a estratégia de uma empresa é definida como a sua teoria de como obter vantagens competitivas, onde uma boa estratégia seria aquela que realmente pudesse gerar tais vantagens; então, compreende-se que seguir tais procedimentos de análise de forma cuidadosa e sistemática, é a melhor maneira de reduzir as probabilidades de se cometer erros quanto à escolha da melhor estratégia para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que toda organização atua (FERNANDES; BERTON, 2005), a organização, por sua vez, concebida como um sistema aberto mantém uma constante dinâmica de interação com este ambiente, influi sobre ele e dele recebe influência (CHIAVENATO, 2003). A análise ambiental, que monitora essa relação de interação, ajuda a reduzir riscos e incertezas inerentes à execução das atividades empresariais, possibilitando maior sucesso organizacional (MILLER; FRIESEN, 1977 apud CERTO; PETER, 1993). Neste sentido, constitui-se como um eficiente instrumental teórico e metodológico para a gestão estratégica das organizações.

2.2.1 A perspectiva ambiental e os paradigmas organizacionais

No ambiente das organizações sempre existem muitos elementos que direta ou indiretamente influenciam o alcance de seus objetivos. Entretanto, é recente o esforço de torná-lo uma variável importante para a análise das organizações. No passado, a análise organizacional concentrava-se apenas nos aspectos internos das

empresas. De acordo com Motta e Vasconcelos (2002, p. 51), no início do século XX, as análises conferiam substancial importância à produtividade das organizações, objetivando elucidar, fundamentalmente, apenas os aspectos estruturais internos das empresas, uma vez que “[...] havia o pressuposto de que sistemas perfeitos, bem-ajustados e eficientes trariam por si só os bons resultados esperados.”

Segundo Chiavenato (2007), nesse período, as organizações tinham uma visão voltada para o produto (quantidade produzida) em detrimento de uma visão voltada para o mercado – um comportamento típico do modo de produção capitalista vivido na época –, tal como demonstram Ansoff e McDonnell (1993, p. 26):

[...] a preocupação da atividade industrial residia no refinamento e no aperfeiçoamento do mecanismo de produção em massa, que reduzia progressivamente o custo unitário dos produtos. [...] a atenção gerencial estava voltada para dentro, para a eficiência do mecanismo de produção. [...] Na frente política, o setor empresarial encontrava-se bem protegido contra a interferência externa. Os controles políticos e sociais eram praticamente inexistentes. A interferência governamental na livre iniciativa era rara. [Assim] [...] na maior parte do tempo, as fronteiras do ambiente empresarial permaneciam intactas.

Por conseguinte, o ambiente dos negócios mudava lentamente e as organizações detinham maior domínio sobre as forças e demandas do mercado e de suas formas de produção (CHIAVENATO, 2003). O ambiente mostrava-se passivamente à organização e as abordagens teóricas dominantes, formadoras da escola de administração clássica, pautavam-se apenas na racionalidade absoluta e nas formas rígidas de divisão do trabalho, que caracterizaram o sistema fordista² (MOTTA, 2003).

Entretanto, como Ansoff e McDonnell (1993, p. 27) destacam, já por volta da década de 30, se iniciava um processo de mudança. Algumas organizações, preocupadas com os rumos da produção em massa de produtos padronizados como nos moldes fordistas, iniciam o que tais autores descrevem como a *era do marketing em massa*. Esse período introduziu a ênfase nos produtos diferenciados e no foco

² Sistema de produção baseado na grande empresa industrial com alto nível de produção, caracterizada pelo foco nas economias de escala internas às empresas, na organização taylorista do trabalho e na localização em grandes cidades ou centros urbanos dos países centrais do sistema capitalista. Segundo Motta e Vasconcelos (2002) esse modo de produção capitalista, construiu uma mentalidade mais favorável à quantidade do que à qualidade, efetivou uma visão sobre o produto em detrimento de uma que fosse voltada para o mercado e favoreceu o foco em economias de escala e não de escopo.

ao consumidor e significou, acima de tudo, “[...] uma transição de uma perspectiva voltada para dentro a uma visão aberta e extrovertida [...] e a aceitação de novos níveis de incerteza quanto ao futuro.” Para Chiavenato (2007, p. 21):

[...] apenas o estudo das variáveis internas – as variáveis endógenas – não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e responsáveis por influenciar profundamente seus aspectos estruturais e comportamentais. As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com maior profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas.

Iniciava-se uma mudança de paradigma que, entre outros aspectos, se caracterizou pela crítica ao enrijecimento provocado pelo excesso de burocracia nas organizações e pela visão unilateral das empresas. Merton, Gouldner e Selznick (1957; 1953; 1954 apud MOTTA, 2003) explicitam que os mesmos fatores que levam à eficiência³ podem, também, levar à ineficiência. E, neste caso, reitera-se para a necessidade de investigar com maior atenção as fontes de imprevisibilidades que, embora sejam inerentes a qualquer sistema organizacional, dificultam o seu pleno funcionamento. Assim, ratifica-se para uma amplitude de análise que vai além dos limites físicos e internos das empresas; tendo em vista que as imprevisibilidades não estão presentes apenas no interior das organizações, mas sim em todo o seu meio ambiente⁴.

A concepção de que o ambiente influencia diretamente a formação e o desenvolvimento das organizações (HALL, 2004) se origina dessa mudança de paradigma, que por sua vez, é fruto das abordagens da organização como um sistema aberto. Estas, segundo Motta e Vasconcelos (2002), vieram das concepções teóricas do biólogo Ludwing Von Bertalanffy que, por meio do desenvolvimento da teoria geral dos sistemas, concebeu o modelo de sistema aberto como um complexo de elementos que interagem e realizam um processo de intercâmbio contínuo com o ambiente.

³ Segundo Maximiliano (2007): “eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é [...] isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.”

⁴ Neste caso, o sentido de meio ambiente deve ser entendido, conforme Ferreira, Reis e Pereira (2006), como os vários elementos que compõem o ambiente externo das organizações e que, de alguma forma, influenciam o desenvolvimento das suas atividades funcionais, como por exemplo, o Estado, a economia, o sistema financeiro, etc.

March e Simon (1958 apud MOTTA, 2003, p. 11) reiteram, assim, que a abordagem sistêmica apontou para uma importante transição: da preocupação com a produtividade para a preocupação com a eficiência do sistema, o que Lacombe e Heilborn (2008, p. 20, grifo do autor) definiram como sistema organizacional:

[...] sistema organizacional corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente. [...] um ponto importante dessa definição é o *ambiente externo*. Nenhuma organização está isolada, mas *inserida num ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age*. Ao elaborar seus planos a empresa os faz considerando o ambiente em que está inserida e, em muitos casos, procurando atuar sobre esse ambiente de modo a modificá-lo a seu favor. *Isso faz com que as organizações sejam caracterizadas como sistemas abertos*.

Os vários modelos organizacionais concebidos a partir do entendimento da organização como um sistema aberto (BURNS; STALKER; EMERY; TRIST; KATZ; KAHN, 1961; 1965; 1972 apud MOTTA; VASCONCELLOS, 2002) tinham em comum a consideração de que o “[...] meio ambiente impõe uma série de exigências objetivas à organização, das quais elas não podem ‘escapar’ sob pena de terem uma queda de produtividade e desempenho” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 214). Com base nessa visão, Chiavenato (2003, p. 478) compreende que:

Para que um sistema seja viável e sobreviva, ele deve adaptar-se ao ambiente por meio de uma constante interação. Assim a viabilidade ou a sobrevivência de um sistema depende de sua capacidade de adaptar-se, mudar e responder às exigências e demandas do ambiente externo. [...] Como o ambiente muda continuamente, o processo de adaptação do sistema deve ser sensível e dinâmico. [...] Essa abordagem [...] indica que o ambiente pode ser um recurso para o sistema como também pode ser uma ameaça à sua sobrevivência.

À medida que se consolida o entendimento de um *ambiente empresarial complexo*, as teorias administrativas passam a considerar os fatores externos às empresas como variáveis importantes à análise das organizações (HOMAS; EMERY; LIKERT; 1950; 1961; 1965 apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Não obstante, sob o enfoque organização *versus* ambiente emergiu um grande referencial que se deteve, inicialmente, na análise da mudança organizacional e na adaptação ao ambiente (BURNS; STALKER; TRIST; RICE; KATZ; KAHN; LAWRENCE; LORSH; WOODWARD, 1961; 1963; 1967; 1967; 1968, apud MOTTA,

2003). Nesse primeiro momento, os enfoques teóricos discutiam as *formas de interação e adaptação das organizações ao seu ambiente*, enfatizando que a estrutura organizacional seria condicionada aos fatores ambientais. Portanto, nesse caso, a organização era vista como um agente passivo ao ambiente.

Em seguida, a organização passa a ser vista como um agente ativo, que não só interage e se adapta ao ambiente, mas, também, responde a ele de maneira proativa. Neste caso, os enfoques teóricos, ultrapassam as preocupações com a estrutura para focalizar no *desenvolvimento organizacional*⁵. Assim, tornam-se importantes as concepções estratégicas e os aspectos políticos da organização (THOMPSON; McEWEN; PFEFFER; SALANCIK; MINTZBERG; 1958; 1978; 1979 apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A essência de toda essa trajetória busca, portanto, aprimorar os conhecimentos sobre as mudanças, nos mais diversos níveis: na sociedade, na economia, na competição entre empresas, no mercado, etc., que, por conseguinte, motivam alterações no interior das organizações no âmbito de suas funções, sua cultura, seu comportamento e suas estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 30), isso demonstra que:

[...] as relações sociopolíticas da empresa com o ambiente, que haviam permanecido em estado de hibernação durante a era industrial, adquirem importância vital para a empresa. Tornam-se importantes como fonte de informação e oportunidades para novas atividades empresariais, como fonte de novas expectativas sociais em relação à empresa e como fonte de restrições ameaçadoras a sua atividades comercial.

Atualmente, as empresas enfrentam incertezas ainda mais desafiadoras que provocam mudanças e transformações cada vez mais complexas no seu interior “[...] criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, liderar e controlar uma empresa com eficiência e eficácia.” (CHIAVENATO, 2007, p. 25), tendo em vista que, a adaptação organizacional, hoje, envolve mudança de estratégia, estrutura interna, tecnologia, mercados, produtos e serviços.

⁵ De acordo com Oliveira (2008, p. 59) o desenvolvimento organizacional é a metodologia estruturada para se trabalhar proativamente com as crenças, atitudes, valores e estrutura organizacional, de modo que o posicionamento estratégico da empresa esteja melhor sustentado pelos conhecimentos, capacitações e motivações de seus profissionais.

2.2.2 O ambiente como base analítica

Certo e Peter (1993), definem que análise do ambiente ou análise ambiental é o processo de monitoração do ambiente organizacional⁶. Neste identificam-se opções positivas ou negativas, que podem influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Assim, tal análise torna-se útil para desenvolver um entendimento amplo da situação atual das organizações à medida que avalia os seus principais problemas e questões organizacionais.

A base lógica de tal procedimento apóia-se na teoria geral dos sistemas, pela definição de sistemas abertos, uma vez que a visão predominante aceita é a que trata a organização em constante interação com seu ambiente (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

A tênue delimitação de fronteiras entre organização e ambiente, possibilita uma enorme gama de influências em ambos os lados. É neste ponto, que Segev (1977 apud CERTO; PETER, 1993, p. 38) demonstra a importância da análise ambiental para as organizações:

Provavelmente, o futuro herdará uma crescente mudança em todos os aspectos do ambiente organizacional. Como as organizações serão mais complexas e mais dependentes de seus ambientes, a realização de análises ambientais, com certeza, será mais importante para os administradores do futuro do que para os atuais.

Nas abordagens sobre tais influências, Hannan e Freeman (1977 apud FERNANDES; BERTON, 2005) partem do entendimento do ambiente empresarial como análogo ao ambiente ecológico, uma vez que consideram o funcionamento das organizações semelhante ao dos organismos vivos. Para os referidos autores, empresas inadaptadas às forças do seu ambiente seriam automaticamente eliminadas, semelhante à teoria da seleção natural das espécies. Tal abordagem

⁶ Embora alguns autores se reportem ao termo *ambiente organizacional*, como referência única ao ambiente interno das empresas, por vezes ele integra, também, o ambiente externo destas. Assim, este termo se aproxima da definição de sistema organizacional (LACOMBE; HEILBORN, 2008) e é aqui explorado, tal como em Certo e Peter (1993, p. 38), como “[...] o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir metas.”

pauta-se, portanto, na defesa de que as organizações de maior sucesso são sempre aquelas que estão mais bem adaptadas ao seu nicho⁷.

Chiavenato (2007) corrobora com esse determinismo das influências ambientais sobre as empresas. Para esse autor, as variáveis ambientais são variáveis independentes e os aspectos de estrutura organizacional, ou seja, os agrupamentos de atividades, recursos e serviços da empresa, são variáveis delas dependentes. Do mesmo modo, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o ambiente é visto como um conjunto de forças fora da organização, o grande ator, ou seja, o agente central no processo de geração das estratégias empresariais.

Porter (1999), no entanto, ao propor o conhecimento de cinco forças setoriais (ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e manobras pelo posicionamento entre atuais concorrentes), demonstra como as empresas reagem e ganham vantagens competitivas na concorrência do seu ambiente direto de atuação. Assim, esse autor contribui para a mudança de foco da mera adaptação ao ambiente para a busca de soluções estratégicas inovadoras para as organizações.

O estado da competição num setor depende de cinco forças básicas [...]. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. [...] quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores as oportunidades para o desempenho superior. [...] O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação. (PORTER, 1999, p. 27-28)

Deste modo, Fernandes e Berton (2005, p. 31) defendem que “a análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa.” Para Maximiniano (2007, p. 141) “quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade dessa análise.” Segundo Terence e Escrivão Filho (2001 apud CERA; ESCRIVÃO FILHO, 2002, p. 6), no contexto de micro e pequenas empresas (MPEs), então, a análise ambiental torna-se ainda mais importante para o monitoramento de informações estratégicas para essas empresas, uma vez que,

⁷ Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) nicho, para a escola ambiental, é a própria base da concorrência, onde a organização compete com entidades como ela mesma, ou seja, um lugar sempre altamente competitivo, ao contrário do entendimento de nicho como um lugar protegido da concorrência, onde se pode explorar um mercado.

“[...] a partir da realização desta atividade constantemente, o dirigente teria melhores condições de estabelecer ações condizentes com sua missão, visão e potencialidades.”

Assim, há diversas razões que explicam a realização de análises ambientais por parte das empresas. Para Certo e Peter (1993) é a possibilidade que a administração tem de poder reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional. Para Manning (2001 apud LONGENECKER et al. 2007), principalmente no âmbito de pequenas empresas (PEs), é o fato de poder avaliar oportunidades comerciais importantes, uma vez que a análise do ambiente avalia a empresa de dentro para fora e de fora para dentro:

Em outras palavras, os empreendedores podem avaliar a própria capacidade e ver os novos produtos ou serviços que seriam capazes de oferecer ao mercado (de dentro para fora), ou podem primeiro compreender as necessidades do mercado e depois as oportunidades, de acordo com a própria capacidade (de fora para dentro) (LONGENECKER et al. 2007, p. 54).

Neste sentido, toda organização como um sistema aberto, “ao elaborar seus planos [...] os faz considerando o ambiente em que está inserida e, em muitos casos, procurando atuar sobre esse ambiente de modo a modificá-lo a seu favor.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 20). Para tanto, conforme Cordioli (2008) há uma vasta literatura que fundamenta os procedimentos de análise ambiental, onde diversos autores estabelecem diferentes formas de analisar como esta variável (o ambiente) influencia o funcionamento das organizações.

Para Lacombe e Heilborn (2008), em geral, grande parte das análises organizacionais se orienta pela análise das variáveis que compõem todo o sistema organizacional. Nestes casos, sugere-se o uso de uma abordagem que contemple uma visão ampliada das organizações (BARNEY; HESTERLY, 2007; CERTO; PETER, 1993; FERNANDES; BERTON, 2005; LONGENECKER et al., 2007; OLIVEIRA, 2008), uma vez que abrangem, para avaliação, todos os seus níveis ambientais.

Contudo, há aquelas que exploraram a combinação de níveis de análise específicos (CHIAVENATO, 2003, 2007; MAXIMINIANO, 2007). Tais estudos, por sua vez, comumente utilizados para evidenciar uma análise particular ou para

explicar uma determinada teoria organizacional, podem deixar de contemplar algum ambiente que não considerem tão importante ao que almejam demonstrar.

Por fim, existem ainda análises que privilegiam uma abordagem aprofundada sobre determinado nível do ambiente organizacional para explicar o desenvolvimento ou o comportamento das organizações. Nestes casos, estudar a fundo um ambiente em especial não exime os outros de também serem analisados, porém, obviamente, em menor escala àquele que se busca privilegiar.

Nas abordagens sobre as relações entre estratégia e organização, por exemplo, Chandler (apud McCRAW, 1998), utiliza a análise do ambiente externo geral para explicar como se configura o desenho das estruturas organizacionais de acordo com a evolução e estratégia das organizações. Para este autor, o mercado é o principal fator de adaptação das estruturas organizacionais (LODI, 1971).

Já Porter (1999), focaliza na base analítica setorial para mostrar como as forças competitivas moldam a estratégia das organizações. Segundo ele, essas forças intensificam a competição entre as empresas de um mesmo setor, dinamizando-o intensa e constantemente.

Penrose (2006), embora compreenda que o crescimento das empresas se dá por fatores externos e internos, estes últimos são o seu grande foco de atenção. Para essa autora, o exponencial crescimento de empresas multinacionais, por exemplo, relaciona-se, em grande medida, ao acúmulo de recursos humanos e materiais e, aos serviços que estes são capazes de prestar ao ambiente empresarial no qual estão inseridos. Assim, seus principais argumentos concentram-se nas competências administrativas internas que tais empresas dispõem para desenvolver-se.

Neste contexto, vale destacar ser factível mesclar, incluir ou excluir determinadas variáveis ambientais que não estejam de acordo com os interesses de pesquisa ou informações disponíveis (CORDIOLI, 2008). Quanto a isso, Certo e Peter (1993, p. 424) explicam que, “[...], por exemplo, alguns casos enfatizam questões que surgem em nível de indústria, enquanto outros se concentram em organizações, departamentos, executivos ou decisões estratégicas em particular.” Assim, Certo e Peter (1993, p. 42) ressaltam que para uma análise ambiental ser eficiente e efetiva, é preciso “[...] entender bem a forma como os ambientes organizacionais estão estruturados.” Isto é, como estão divididos em componentes, variáveis ou fatores no ambiente interno e no ambiente externo das organizações.

Essa análise ambiental é a base do processo de gerenciamento estratégico das organizações. Ela se desmembra em análises externa e interna, que ocorrem mais ou menos simultaneamente (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.2.3 Análise ambiental das organizações

No que concerne aos interesses desta pesquisa, compreende-se, de acordo com Cordioli (2008), que o ambiente no qual uma organização está submetida se divide em dois principais níveis de análise: um externo (geral e setorial) e outro interno, conforme demonstra o diagrama 1.

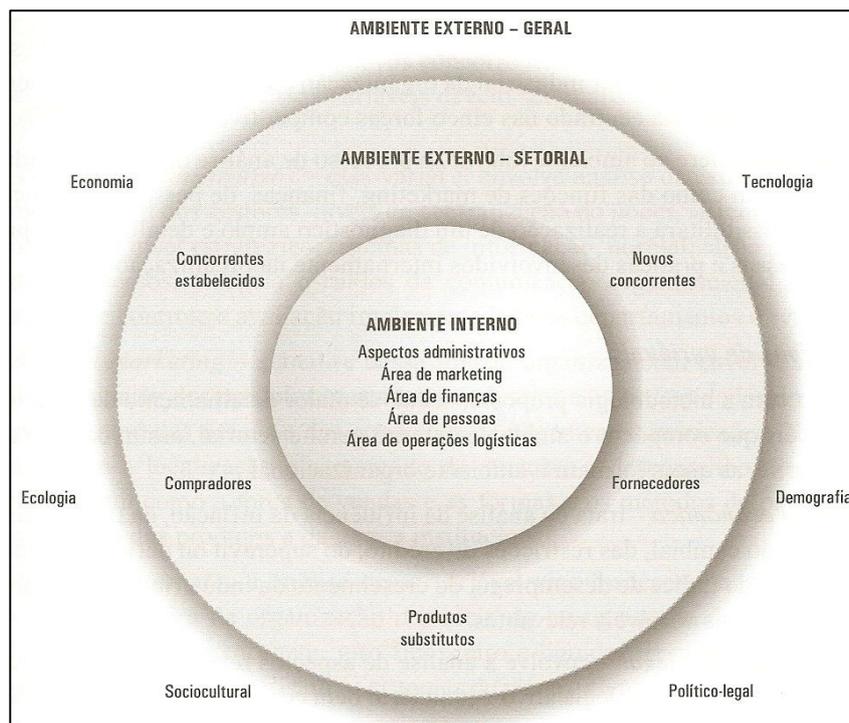


Diagrama 1 – Todos os níveis e variáveis de análise organizacional.
Fonte: Cordioli (2008).

Tal estrutura de análise ambiental⁸, que procura organizar e contemplar todas as variáveis mais importantes dos diversos ambientes organizacionais apresenta-se

⁸ Cordioli (2008) usou como principais referências, as obras de Fischmann e Almeida (1991); Oliveira (1986); Vasconcelos Filho (1983) e Porter (1979) para concretizar o seu estudo comparativo entre as metodologias de análise ambiental.

como uma proposta metodológica importante ao acompanhamento, implementação e avaliação dos processos estratégicos nas organizações (CORDIOLI, 2008).

2.2.3.1 Ambiente externo

O ambiente externo de uma organização, de acordo com Kuyven (2004), “[...] é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa [...].”

A análise desse ambiente, ou seja, a análise externa, segundo Cera e Escrivão Filho (2002, p. 3) é “[...] o processo pelo qual são monitoradas as variáveis do ambiente de uma empresa. É o processo de coleta, interpretação e utilização de informações ambientais que subsidia decisões estratégicas [...].” De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 9, grifo do autor):

Ao conduzir uma *análise externa*, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações têm essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando.

Por isso, Oliveira (2008, p. 78) defende que a análise externa é importante, porque, além de ter a função de identificar os componentes relevantes do ambiente, ela os analisa quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa, em que, segundo esse autor:

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto duram. [Enquanto] ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas desde que reconhecidas em tempo hábil.

Assim, conforme ratificam Robbins e Decenzo (2004, p. 64) “de maneira muito simples, as oportunidades são fatores ambientais externos positivos, e as ameaças são fatores negativos.”

Segundo Cordioli (2008), o ambiente externo, que se subdivide em ambiente externo geral e ambiente externo setorial, contempla as variáveis do primeiro nível de análise das organizações.

2.2.3.1.1 Ambiente Externo Geral

O ambiente externo geral, comumente conhecido ambiente geral ou macroambiente, possui os elementos mais gerais do ambiente externo das empresas, ou seja, aqueles que são comuns a todas elas.

Para Chiavenato (2007), essa primeira subdivisão tem o ambiente de mais alto nível de abrangência, que apresenta condições extremamente variáveis, dinâmicas e mutáveis. Por isso, segundo ressalta o autor, estas devem ser constantemente monitoradas para minimizar a geração de riscos à condução das atividades das empresas. Ademais, tal autor destaca que essas variáveis são incontroláveis e afetam de maneira indireta e inevitável grande parte das organizações.

Em função disso, a análise deste ambiente é caracteristicamente, generalista, complexa, abrangente e, por vezes, subjetiva, pois, conforme reiteram Chiavenato e Sapiro (2003, p. 81) “em nível macro, a análise do ambiente de negócios começa pelos aspectos mais amplos dos ambientes que podem abalar todos os setores com maior ou menor intensidade.” Com efeito, segundo Certo e Peter (1993, p. 42) tal ambiente é formado por “[...] componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização.” Cordioli (2008, p. 92-93) os identificou como os seguintes tipos de variáveis:

- a) Variável econômica – versa sobre as influências da conjuntura econômica que condicionam fortemente a organização, como: inflação, taxa de juros, variação cambial, restrições de crédito, superávit ou déficit da balança comercial, índice de desemprego, crescimento da indústria, variação do PIB dentro outras variáveis econômicas relevantes;
- b) Variável político-legal – envolve os aspectos relacionados às decisões dos poderes executivo, legislativo e judiciário, bem como, como outras

instituições ligadas ao poder. Nesta variável, também se analisam as políticas de governo nas áreas monetária, fiscal, tributária, trabalhista, de privatização, dentre outras. Ou seja, constituem todas as decisões e definições políticas e a legislação vigente, que afetam direta ou indiretamente as organizações.

- c) Variável sociocultural – envolve aspectos sociais e culturais da população, como a divisão socioeconômica, a infra-estrutura, o estilo de vida e de consumo, o índice de alfabetização, a estrutura educacional, entre outros;
- d) Variável demográfica – esta trata de aspectos relacionados ao crescimento populacional, à composição étnica, religião, à distribuição geográfica, por sexo, idade; à migração, bem como, aos índices de natalidade e mortalidade. Esses aspectos determinam as características do mercado atual e futuro das organizações.
- e) Variável tecnológica – verificam-se os aspectos relacionados à influência da tecnologia no desenvolvimento da indústria, à frequência das mudanças tecnológicas, ao ritmo das inovações, à proteção de patentes, ao ciclo de vida dos produtos, aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e à transferência de tecnologia;
- f) Variável ecológica – envolve a análise de aspectos relacionados à conservação e uso dos recursos naturais e impacto sobre os seres humanos, reciclagem de produtos, bem como, aos níveis de poluição atmosférica, hidrológica, sonora e visual.

Quanto aos aspectos dessas variáveis, Chiavenato (2007) ressalta que este ambiente não se configura como uma entidade concreta com a qual a empresa possa interagir diretamente, mas sim um conjunto difuso de condições genéricas e externas às empresas. Assim, embora a análise do macroambiente seja importante para qualquer tipo de organização, independente de seus objetivos, muitas abordagens sobre análise organizacional não a contemplam, justamente, em função dessas características generalistas e não específicas.

Porquanto, muitas vezes, a análise da organização já começa pela segunda subdivisão do ambiente externo, ou seja, pela análise do ambiente setorial, tendo em vista que as variáveis que o influenciam estão intimamente ligadas ao setor industrial da organização que se analisa. Segundo Cordioli (2008, p. 92), “nesse

segmento, o objeto de análise está centrado nas cinco forças competitivas de Porter (1979)”.

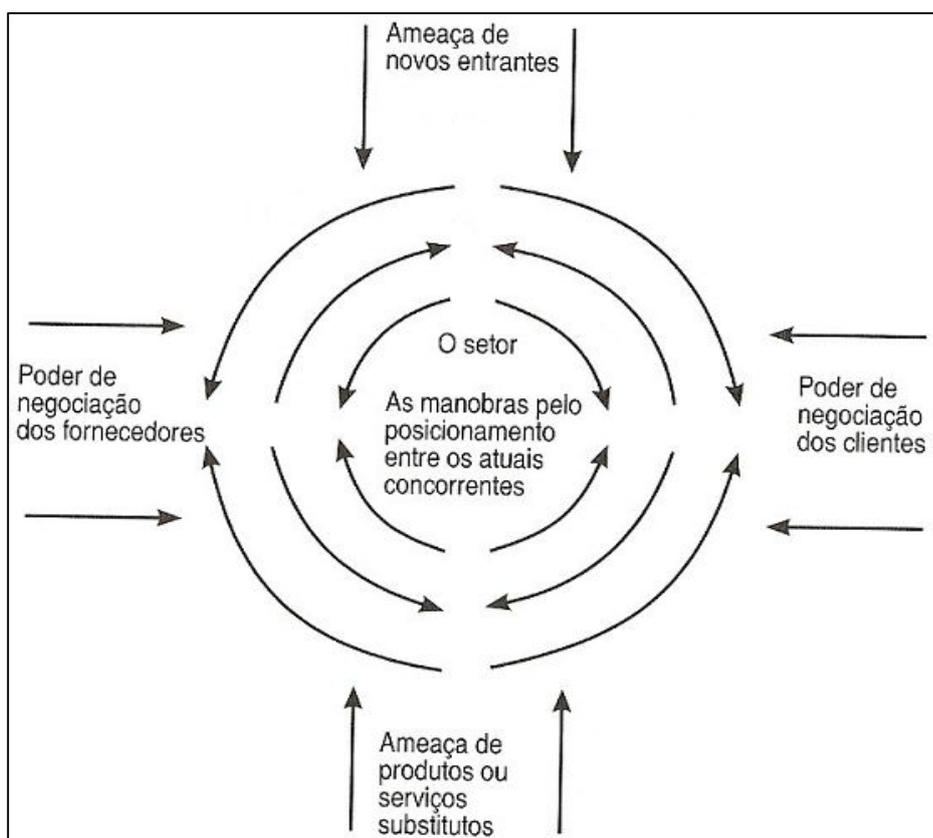
2.2.3.1.2 Ambiente Externo Setorial

O ambiente externo setorial, também conhecido como ambiente operacional (CERTO; PETER, 1993), ambiente de tarefa (CHIAVENATO, 2007) ou ambiente direto é o que, segundo Oliveira (2008) as empresas conseguem ter maior domínio sobre o seu comportamento, pois é composto por organizações específicas com as quais as empresas interagem constante e continuamente. Quanto a isso, conforme explicita Chiavenato (2007, p. 86):

Enquanto o ambiente geral influencia genericamente todas as empresas, o ambiente de tarefa é específico e singular em cada empresa e corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído de empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais a empresa mantém interface e entra em interação direta para poder operar [...] [assim] cada empresa tem o seu particular ambiente de tarefa.

De acordo com Cordioli (2008) o arcabouço metodológico desenvolvido por Porter, que identifica as características estruturais básicas de um setor industrial, determina um conjunto de forças competitivas que são preponderantes para a determinação da rentabilidade setorial, e, assim, torna-se capaz de fundamentar a própria definição de estratégias competitivas para as organizações.

Para Porter (1999), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Por outro lado, a dinâmica da competição num determinado setor econômico depende de cinco forças básicas que ameaçam a competitividade das organizações, conforme se visualiza no esquema 2.



Esquema 2 – Forças que governam a competição num setor.

Fonte: Porter (1999).

Para Porter (1999, p. 29) essas forças competitivas, que nada mais são do que a estrutura subjacente, o conjunto de características econômicas e técnicas que todo setor possui, conjuntamente, formam uma potência coletiva que, em última instância, determina as perspectivas de rentabilidade de longo prazo dos mais diversos setores econômicos. E, neste sentido, “é evidente que diferentes forças se tornem preeminentes na conformação da competição em cada setor.” Desse modo, se a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor, então conhecê-las, torna-se ainda mais importante à concepção do processo estratégico nas organizações.

É neste ponto que Cordioli (2008, p. 90) defende a visão setorial elaborada por Michael Porter, tendo em vista que esta representa uma “[...] ampliação da visão sistêmica do processo de análise ambiental.” Em virtude disso, Cordioli (2008) inclui o modelo das cinco forças competitivas de Porter para analisar os tipos de variáveis que compõem o ambiente externo setorial.

Assim, as variáveis desse ambiente (CORDIOLI, 2008), a saber: concorrentes estabelecidos, novos concorrentes, compradores, fornecedores e produtos

substitutos correspondem, respectivamente, às seguintes forças competitivas de Porter: o setor (as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes), ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, conforme definições à seguir:

Ameaça de novos entrantes (novos concorrentes)

A entrada de novas empresas em um setor representa uma ameaça porque, frequentemente, alavancam recursos substanciais na busca de parcelas de mercado já dominadas por outras empresas. Além disso, trazem um novo fôlego produtivo, que muitas vezes, não consegue ser alcançado pelas empresas veteranas no setor. Consequentemente, as novas representam uma força contrária às boas expectativas de lucro dessas empresas.

Não obstante, a seriedade desse tipo de ameaça depende muito da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Segundo Porter (1999, p. 29-30) “se as barreiras de entrada forem altas e os recém-chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes entrincheirados, é evidente que não representarão séria ameaça.” Assim, esse autor elencou seis fatores que funcionam como verdadeiras barreiras à entrada de novos concorrentes:

- a) Economias de escala: esse tipo de economia força os aspirantes a ingressar em grande escala ou aceitar a desvantagem de custo de sua produção em relação a quem as têm;
- b) Diferenciação do produto: a identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a grandes investimentos para superar a lealdade dos clientes;
- c) Exigências de capital: a necessidade de um aporte de recursos muito alto como requisito para competição também se torna uma barreira;
- d) Desvantagens de custo, independentes do tamanho: existem algumas vantagens auferidas por empresas veteranas que não se mostram disponíveis aos novos concorrentes, independente do porte ou de economias de escala. São vantagens que decorrem de aprendizagem,

experiência, tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes de matéria-prima, subsídios governamentais, localização favorável, etc.;

- e) Acesso a canais de distribuição: quanto mais limitados forem os canais atacadistas ou varejistas, mais difícil será a entrada no setor;
- f) Política governamental: os governos possuem meios protecionistas que podem limitar ou até mesmo impedir a entrada de novos concorrentes, como por exemplo: as mais diversas formas de controle, exigências de licença prévia e limitações de acesso às matérias-primas.

Além destas, Porter (1999, p. 31) menciona as expectativas das empresas novas em relação à reação de seus concorrentes já estabelecidos que, também, podem funcionar como barreiras à entrada se:

- a) Os concorrentes existentes possuem recursos substanciais para enfrentar o invasor, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;
- b) Os concorrentes estabelecidos se mostram dispostos a baixar preços para manter a participação no mercado;
- c) O crescimento do setor é lento, o que afeta a absorção de novas empresas, e, possivelmente, compromete o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos (produtos substitutos)

Constituem a ameaça verificada por setores industriais que competem com empresas de outros setores fabricantes de produtos com preço e/ou desempenho igual ou comparável aos seus. Tais produtos se configuram como uma ameaça porque impõem um teto aos preços praticados pelas indústrias fabricantes, limitando, assim, o potencial de lucro do setor. De acordo com Porter (1999, p. 38):

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-demanda em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho.

Segundo Cordioli (2008), existem algumas barreiras que podem ser usadas contra a força dos produtos substitutos, são elas:

- a) Ações coletivas do setor industrial: são ações promovidas pelos agentes do setor que dificultam ou até impedem a entrada de produtos substitutos no setor industrial;
- b) Boa relação custo-desempenho: se o produto em questão possui uma boa relação custo-desempenho em face do produto da concorrência, então este não sofrerá maiores consequências com o surgimento de outros produtos substitutos;
- c) Dificuldade de substituição do produto por outro: de maneira inversa, se não existem grandes dificuldades de substituição do produto em questão pelo da concorrência, então, torna-se mais difícil a fidelidade do consumidor para com aquele. Tal barreira verifica-se mais em setores com serviços altamente agregados.

Poder de negociação dos fornecedores (Fornecedores)

O poder de negociação de fornecedores reside nas ameaças de elevação de preços ou na redução da qualidade de bens e serviços fornecidos. Nestes casos, tais agentes podem subtrair a rentabilidade de um setor industrial incapaz ou limitado quanto ao repasse dos aumentos de custos a seus próprios preços. Conforme Porter (1999, p. 35) um grupo de fornecedores é poderoso se:

- a) É denominado por poucas empresas e é mais concentrado que o setor comprador. O menor número de fornecedores diminui o poder de escolha dos compradores;
- b) Seu produto é exclusivo ou diferenciado ou ele mesmo desenvolveu custos de mudança. Quando o comprador enfrenta custos de mudança ou adquire produtores diferenciados, não terá muita escolha entre outros fornecedores no momento da compra;
- c) Não está obrigado a competir com outros nas vendas ao setor;
- d) Representam uma ameaça de integração para frente, invadindo o setor dos compradores. É representada pela possibilidade do fornecedor vir a

competir com o comprador no mesmo setor, fabricando produtos similares com os insumos que a ele seriam fornecidos;

- e) O setor não é um comprador importante. Nessa situação, os fornecedores até estão dispostos a proteger o setor através de preços razoáveis e mediante assistência em atividades como P&D e lobby.

Poder de negociação dos clientes (compradores)

Os compradores de determinado setor industrial representarão uma ameaça se o seu poder de negociação forçar a baixa de preços, exigir melhor qualidade e mais serviços, fazendo com que os concorrentes sejam jogados uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor. Porter (1999, p. 35) evidencia que um grupo de compradores é poderoso se:

- a) É concentrado ou compra em grandes volumes: compradores de grandes volumes detêm significativo poder de barganha quando o setor se caracteriza por custos fixos altos. Como esses compradores precisam atender sua capacidade de produção, seu volume de compras passa a ser significativa para o fornecedor;
- b) Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados (*Commodities*): certos de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro, porque sabem que podem oferecer os mesmo produtos e que a diferença básica entre eles será, fundamentalmente, o preço;
- c) Os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos: nesse caso, os compradores, provavelmente, vão buscar preços mais competitivos e comprar de forma seletiva. Ou seja, sempre estarão mais inclinados a selecionar suas compras em função dos preços;
- d) Seus lucros são baixos, criando um forte incentivo a redução dos custos de suas compras: compradores com pequenas margens de lucro na comercialização de seus produtos fazem maior pressão sobre seus fornecedores, uma vez que estão sempre incentivados a reduzir os custos de suas compras;

- e) Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores: a pouca preocupação do comprador com a qualidade coloca os fornecedores em desvantagem nas negociações de compra;
- f) O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador: quando o produto ou serviço é capaz de pagar muitas vezes a si próprio, raramente o comprador é sensível ao preço, ao contrário, ele está interessado na qualidade, ou seja, são compradores que não vão se importar em, rapidamente, mudar de fornecedor, caso este não atenda suas necessidades;
- g) Os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor: isso ocorre quando existe a real possibilidade do comprador incorporar atividades de fornecedor, em um determinado setor industrial, ameaçando assim os fornecedores em suas atividades.

Segundo Porter (1999) grande parte destas fontes de poder do comprador, acima descritas, são atribuíveis tanto aos consumidores quanto a compradores industriais e comerciais enquanto grupo. Assim, apenas algumas modificações na estrutura de referência já poderiam reverter tal situação, pois como explica Porter (1999, p. 37):

Os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço se estiverem adquirindo produtos não diferenciados, caros em relação às respectivas rendas e do tipo em que a qualidade não é tão importante. O poder de comprador dos varejistas é determinado pelas mesmas regras com um importante elemento adicional: eles são capazes de conquistar um expressivo poder de negociação junto aos fabricantes quando conseguem exercer alguma influência sobre as decisões de compra dos consumidores [...].

Neste contexto, Porter (1999) defende que toda empresa deve encarar como decisões estratégicas cruciais – ações estratégicas – as opções que tem de equilibrar suas relações de poder com seus fornecedores ou com seu grupo de compradores. Uma dessas opções é descobrir fornecedores ou compradores que dispõem de menor poder de afetá-la negativamente.

Em regra, a empresa tem condições de vender a compradores poderosos e, ainda assim, obter rentabilidade acima da média apenas se os produtos forem de

baixo custo no setor ou se apresentarem características em comuns, se não únicas. [...] Se a empresa carece da posição de baixo custo ou de produto único a venda a qualquer cliente é autodestrutiva, pois, quanto mais elevadas às vendas, maior a vulnerabilidade. A empresa talvez tenha de concentrar coragem para recusar negócios e vender apenas para compradores menos poderosos. (PORTER, 1999, p. 37).

O setor (concorrentes estabelecidos)

Em um setor industrial, a rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos revela-se na forma de disputas por posicionamento. Para tal, fazem uso de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. De acordo com Porter (1999, p. 39), a intensidade dessa rivalidade se relaciona com a presença de vários outros fatores:

- a) Os concorrentes são numerosos e se encontram em igualdade de condições em termos de tamanho e poder: quanto mais numerosos forem, maior a instabilidade entre eles;
- b) O crescimento setorial é lento: o que acaba originando disputas de mercado entre concorrentes que procuram a expansão;
- c) O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança⁹ que retenham os compradores: quando o produto refere-se a um artigo de primeira necessidade ou pouco diferenciado, a escolha do comprador é baseada em grande parte, no preço e/ou serviço;
- d) Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível: isso cria uma grande necessidade de se reduzir preços;
- e) Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos: por causa das economias de escala, algumas empresas, por opção ou obrigação, aumentam sua capacidade produtiva em grandes proporções;
- f) As barreiras de saída são altas: ativos muito especializados ou lealdade gerencial a um determinado negócio, por exemplo, acabam prolongando a

⁹ Segundo Porter (1999, p. 35) “os custos de mudança são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor.”

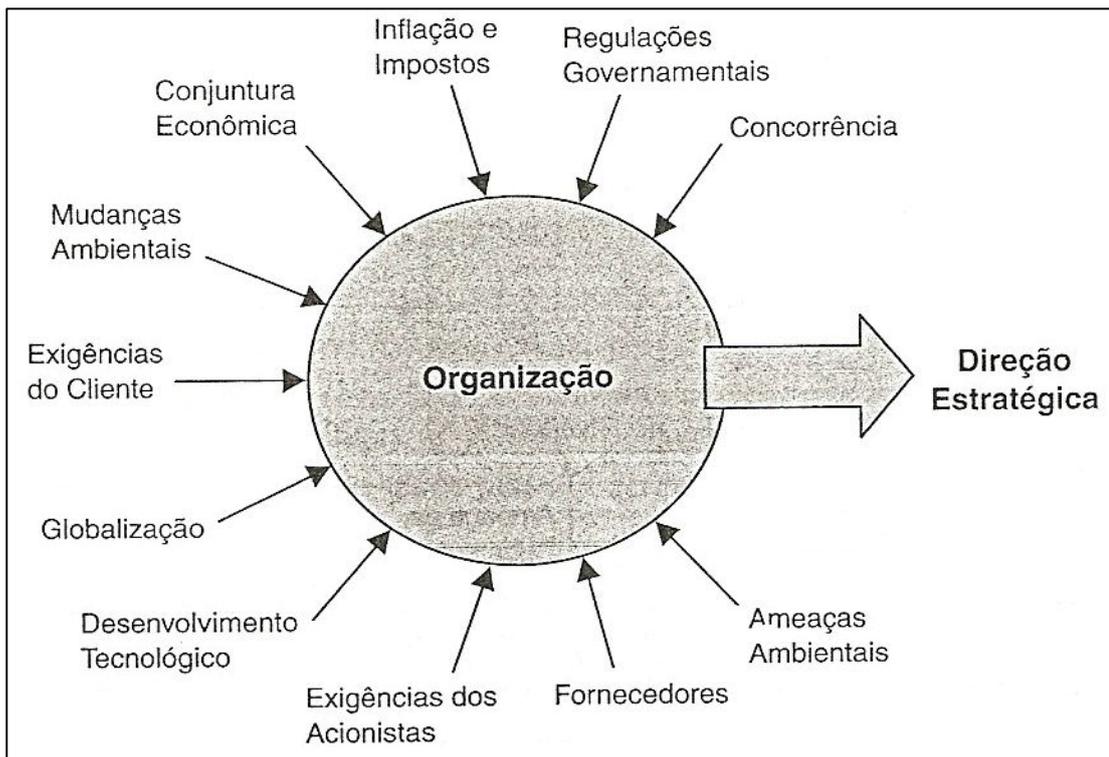
atuação da empresa no setor, mesmo quando obtém retornos que não compensam o investimento por serem muito baixos;

- g) Os rivais apresentam diversidade de estratégias: a perseguição de certos objetivos estratégicos pode resultar em grande rivalidade entre os concorrentes de determinado setor industrial.

Dentre algumas manobras que a organização tem de enfrentar para estar mais bem posicionada no mercado, Porter (1999) chega a mencionar, como exemplos: o declínio dos lucros, que muitas vezes acaba eliminando os concorrentes; as aquisições e fusões de empresas, que podem introduzir uma personalidade totalmente diferente no setor e; a inovação tecnológica, que às vezes aumenta o nível dos custos fixos no processo de produção. Não obstante, segundo Porter (1999, p. 40):

Embora sejam capazes de conviver com muitos desses fatores – que estão incrustados na própria economia do setor – as empresas talvez disponham de algum espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas. Por exemplo, é possível tentar aumentar os preços de mudança dos compradores ou acentuar a diferenciação dos produtos. A focalização do esforço de vendas nos seguimentos do setor de crescimento mais rápido ou nas áreas de mercado com custos fixos mais baixos às vezes reduz o impacto da rivalidade. Caso seja viável, a empresa também dispõe do recurso de procurar evitar o confronto com os concorrentes que enfrentam elevadas barreiras de saída e assim esquivar-se do envolvimento em acerbos reduções de preços.

Decerto, a luta pelo mercado exige que a empresa, cotidianamente, seja capaz de enfrentar as forças do ambiente como uma verdadeira prova de resistência e superação, onde, de tempos em tempos, são necessários ajustes e reajustes para a sustentação da sua direção estratégica, conforme representa o esquema 3. Neste contexto, as condições das variáveis externas que se constituem como um campo dinâmico de forças ambientais tem efeito sistêmico sobre as organizações (CHIAVENATO, 2007).



Esquema 3 – Forças externas que reconfiguram a organização.

Fonte: Chiavenato (2007).

Embora a análise dessas variáveis seja extremamente importante, Chiavenato (2007, p. 154) acrescenta que “não basta conhecer profundamente o ambiente externo; é preciso também conhecer profundamente as condições internas da empresa, suas competências e suas potencialidades e vulnerabilidades.” Para Longenecker et al. (2007) “[...] vale à pena a identificação das oportunidades do ambiente externo, mas os conceitos comerciais fazem sentido apenas se combinados ao potencial interno do negócio.”

2.2.3.2 Ambiente interno

O segundo principal nível de análise ambiental segundo Cordioli (2008), se refere ao ambiente interno das empresas, ou seja, aos aspectos administrativos, de pessoal, as funções de produção, marketing, finanças e operações logísticas.

A análise de tal ambiente, a análise interna, possibilita a realização de um diagnóstico amplo e detalhado dos principais processos e práticas desenvolvidas

internamente na organização. De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 9, grifo do autor):

Enquanto a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades do ambiente em que uma empresa se insere, a *análise interna* ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais seus recursos e capacidades mais provavelmente serão fonte de vantagens competitivas e quais são fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar áreas da organização que requerem melhorias e mudanças.

Neste sentido, conforme Oliveira (2008) a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, de tal modo que se possam estabelecer os seus pontos fortes e fracos.

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. [...] Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

De acordo com Certo e Peter (2003) a implicação dessa análise é imediata e específica na administração da organização, uma vez que, focaliza, exclusivamente, o conhecimento do seu interior, no que diz respeito aos seus recursos, capacidades e competências essenciais (LONGENECKER et al. 2007).

Para Barney e Hesterly (2007) recursos são definidos como ativos tangíveis (ativos concretos, ex: fábrica, produtos, etc.) e intangíveis (ativos subjetivos, ex: o trabalho em equipe de gerentes, a reputação da empresa, entre outros), enquanto as capacidades constituem-se um subconjunto dos recursos de uma empresa, também, definidos em ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.

Isto é, as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie ou implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias. Exemplos de capacidades podem incluir as competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 64)

Para Fernandes e Berton (2005, p. 96) competência pode ser definida como uma forma de descrever quão bem uma empresa desempenha as atividades

necessárias ao seu sucesso, já as essenciais referem-se a um ponto de grande vantagem em relação à concorrência, ou seja:

De forma mais precisa, pode-se dizer que as competências essenciais são uma combinação de tecnologias (*know-how*) individuais e habilidades de produção que suportam as linhas de produtos atuais e futuras da empresa. Resultam do aprendizado coletivo, alinhando todos os processos da organização. [...] Portanto, competências essenciais estariam no limite superior do conceito de competências, pois se aplicam a organização como um todo [...].

No que concerne à definição das variáveis do ambiente interno, Cordioli (2008) apresenta:

- a) Aspectos administrativos – variável que contempla a análise da estruturação organizacional, os perfis dos gestores, níveis de centralização do poder, sistemas de planejamento em nível estratégico, sistemas de informação, normalização e efetividade dos processos, fluência e ruídos da comunicação organizacional e os níveis de controle e avaliação implementados nos departamentos e setores;
- b) Área de marketing – função organizacional responsável pela adequação dos produtos, preços e condições de pagamentos praticados às necessidades do mercado. Também são considerados para análise a localização, o mercado de atuação, os desempenhos de pontos de venda e força de vendas e as formas e métodos de propaganda e promoção dos produtos e da marca institucional;
- c) Área de finanças – a análise dessa variável compreende um diagnóstico da saúde financeira da organização através do levantamento de indicadores de lucratividade, alavancagem, giro financeiro e liquidez de curto, médio e longo prazos, bem como análises dos sistemas de planejamento, controle financeiro e de registro contábil;
- d) Área de pessoas – função organizacional responsável pela evidenciação do nível de importância e valorização atribuídas ao fator humano. A análise é suportada pelos programas existentes de recrutamento, seleção, aperfeiçoamento e promoção dos colaboradores, plano de cargos e salários, relatórios sobre clima e cultura organizacionais, além de índices de rotatividade, absenteísmo e produtividade de pessoal;

- e) Área de operações e logística – é a variável que abrange aspectos relacionados às operações de suprimento, produção e distribuição dos produtos. A análise é fundamentada nos processos de administração de compras e estoques nas diferentes fases do processo produtivo, verificação de custos industriais, instalações e equipamentos, tipo de processo produtivo, sistemas de controle de qualidade da produção, pesquisa e desenvolvimento, formas de distribuição, métodos de transporte, distribuição geográfica.

A etapa final do processo de apreciação estratégica das organizações diz respeito à avaliação de todos esses fatores ou de, pelo menos, parte deles. De acordo com o que orienta Porter (1999, p. 40):

Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes e fracos cruciais, visto sob o ângulo estratégico, são as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. Qual é a sua situação em relação aos substitutos? Em relação às barreiras à entrada?

Para Fernandes e Berton (2005) juntar a análise do ambiente à análise da organização, é concluir uma importante etapa necessária a qualquer formulação estratégica organizacional. Longenecker et al. (2007) defende que a integração das análises interna e externa permite a fundação concreta para obtenção de vantagem competitiva para qualquer organização, especialmente para pequenas empresas.

2.2.3.3 Integração estratégica: a matriz de análise SWOT

Como saber se a estratégia de uma empresa é compatível ou não com o seu ambiente competitivo?

Logo no início dos nos 50, tal pergunta representava o âmago dos questionamentos que os professores de política empresarial de Harvard, Albert Smith Jr. e C. Roland Christensen, encorajavam seus alunos a fazer para avaliar as

estratégias de uma empresa. Para tanto, Smith e Christensen (1951 apud GHEMAWAT, 2007, p. 19):

Faziam leitura de casos e formulavam a seguinte pergunta: as políticas da companhia 'se enquadram em um programa que efetivamente atende às necessidades do ambiente competitivo?'. Os alunos eram aconselhados a lidar com essa questão, indagando: 'Como vai indo a indústria, como um todo? Está crescendo e se expandindo? Está estática? Está em declínio?'. Então, tendo 'dimensionado' o ambiente competitivo, ainda deveriam fazer mais perguntas: 'Em que base alguém deve competir com outros nessa indústria em particular? Em que tipo de assuntos a empresa deve ser especialmente competente para competir?'

Não obstante, segundo Ghemawat (2007) a abrangência conceitual e metodológica das abordagens que envolviam essa combinação de observação de indústrias com estudos de casos empresariais, só veio já quase no início da década de 60, com as apreciações de Kenneth Andrews, também professor daquela mesma universidade. Suas arguições pautavam-se na defesa de um direcionamento estratégico, que toda empresa deveria ter para enfrentar o mercado e, neste sentido, buscou focalizar, em sua abordagem, na compatibilização entre forças e fraquezas com oportunidades e ameaças das empresas, estruturando, assim, o que veio a se tornar conhecido pelo acrônimo SWOT (*Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats*)¹⁰.

Essa estrutura [...] representou um grande avanço ao explicitamente fazer o pensamento competitivo tratar de questões de estratégia. Kenneth Andrews combinou esses elementos de um modo que enfatizava quais competências e recursos deveriam atender às necessidades ambientais para ter valor. (GHEMAWAT, 2007, p. 19).

O delineamento conceitual que fundamentou essa estrutura elaborada por Andrews, conforme demonstrado no esquema 4, possibilitou a sua ampla difusão tanto na academia quanto na prática de gerenciamento (GHEMAWAT, 2007), por sua aplicabilidade simples e funcional, tornando-se uma das técnicas de análise estratégica mais utilizadas nas organizações.

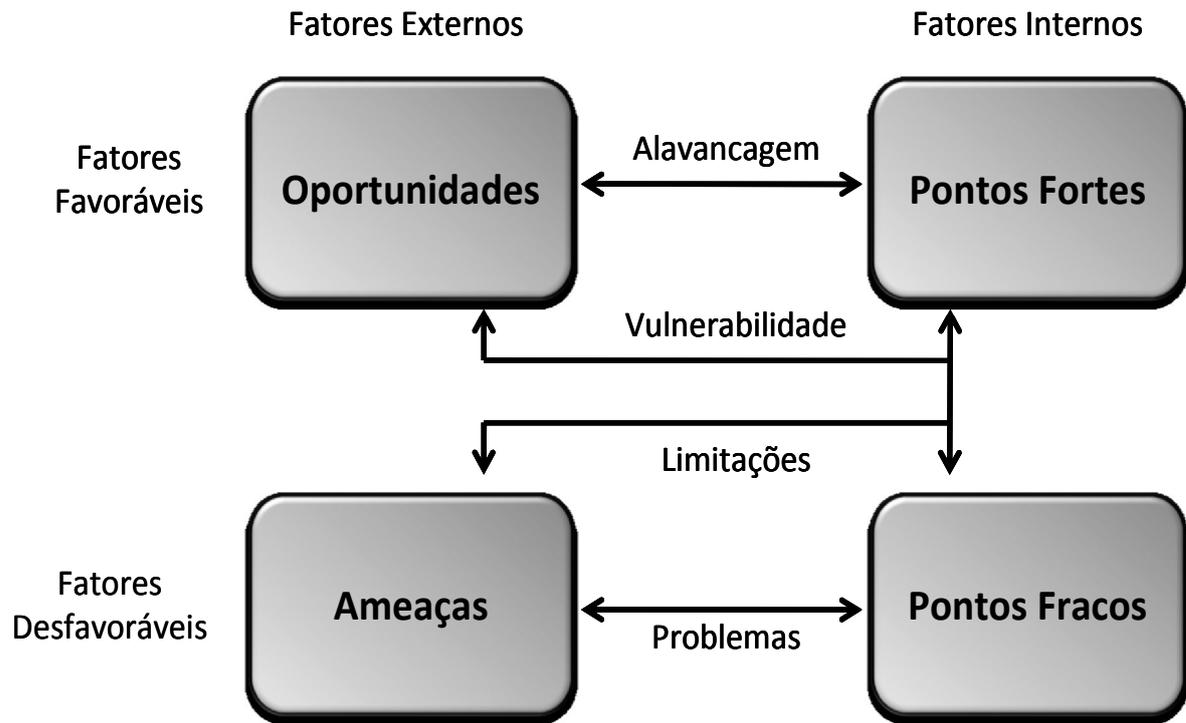
¹⁰ Em português, correspondem respectivamente: Forças/ Fraquezas/ Oportunidades/ Ameaças.



Esquema 4 – A estrutura de estratégia de Andrews.

Fonte: Andrews (1980 apud GHEMAWAT, 2007).

Uma vez que toda análise estratégica “[...] consiste em definir o negócio e estabelecer um foco para a organização” (SERRA, 2008, p. 56), decerto, a estrutura idealizada por Andrews modificou-se ao longo dos anos – pela própria adequação aos novos contextos temporais e organizacionais. Todavia, a essência de seus fundamentos manteve-se inalterada, culminando na então conhecida análise SWOT, matriz SWOT ou matriz de análise SWOT, conforme explicita todas as relações possíveis dessa análise no esquema 5.



Esquema 5 – Adaptação das relações possíveis na análise SWOT.

Fonte: Serra et al. (2002 apud SERRA, 2008).

Portanto, compreende-se que a matriz de análise SWOT é uma ferramenta de análise estratégica orientada para uso em processos de planejamento e formulação estratégica em organizações. Sua construção torna mais consistente a avaliação da posição estratégica da empresa no mercado, pois cruza a predominância das variáveis da análise ambiental das organizações (forças e fraquezas ou pontos fortes e pontos fracos com oportunidades e ameaças), demonstrando, assim, como está a sua situação estratégica num determinado período.

Do mesmo modo que, para Chiavenato (2007), a matriz SWOT concebe a idéia de união entre a análise ambiental e a análise organizacional para aclarar a situação da empresa em um dado momento. De acordo com ele, como essa matriz compatibiliza, da melhor maneira possível, os aspectos internos (endógenos) com os aspectos externos (exógenos), ela se caracteriza como uma abordagem de adequação estratégica das organizações em face de seu ambiente.

Ademais, o confronto dos fatores ambientais também permite evidenciar onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas ou minimizar o efeito de suas deficiências internas e influências externas. Ou seja, a correlação

evidenciada na matriz de análise SWOT pode orientar os gestores à tomada de decisões que levem à composição de “boas estratégias” (BARNEY; HESTERLY, 2007). Outrossim, Longenecker et al. (2007, p. 58-59, grifo do autor) advoga que:

Uma fundação sólida para obtenção da vantagem competitiva exige a combinação entre os pontos fortes e fracos de uma empresa com as oportunidades e ameaças existentes à época [sendo que] essa integração revela-se de modo mais claro pela **análise SWOT**. [...] Na prática, a análise SWOT fornece ‘visão imediata’ da atual situação de uma empresa, o que não é totalmente suficiente, tendo em vista que as empresas realizam mais quando possuem visão de seu cenário estratégico como estando em constante movimento. Ou seja, empresas com margens superiores de lucro são proativas, pois utilizam sua capacidade atual para tirar proveito de oportunidades comerciais futuras. Em suma, empresas que apresentarão alto desempenho no futuro serão as que aprimoram a capacidade atual para enfrentar os desafios vindouros.

Indubitavelmente, os resultados prováveis apresentados em uma matriz estratégica revelam inúmeros pressupostos¹¹, conforme se pode visualizar no exemplo do quadro 1, o que incorre a necessidade de se concentrar nas forças e fraquezas, e nas oportunidades e ameaças que sejam mais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, pois, de acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 424):

Um processo de gestão eficaz implica alocar recursos – que por definição são escassos – para garantir a obtenção dos resultados desejados e não para corrigir todas as falhas e erros identificados. Para tanto temos de ser *seletivos* e garantirmos sempre o *foco* em todas as ações. [...] Assim, ao analisar as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças, devemos identificar, em cada caso, aquelas cinco ou seis consideradas mais importantes e sobre as quais ou a partir das quais agiremos.

¹¹ Do mesmo modo como em Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o termo pressuposto é empregado para designar um maior grau de imprevisibilidade que sempre há nos resultados de estudos dessa natureza.

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências distintivas • Recursos financeiros • Liderança no mercado • Tecnologia avançada • Inovação nos Produtos • Administração eficaz 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas operacionais • Posição deteriorada • Baixa lucratividade • Tecnologia obsoleta • Falta de talentos • Desvantagem competitiva
<p style="text-align: center;">Oportunidades (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas linhas de produtos • Diversificação de produtos • Poucos concorrentes no mercado • Novas tecnologias • Novos clientes potenciais • Novas estratégias 	<p style="text-align: center;">Ameaças (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos substitutos no mercado • Poucos fornecedores • Pressões competitivas • Concorrência desleal • Novas necessidades dos clientes • Redução de mercados

Quadro 1 – Exemplo de matriz SWOT

Fonte: Chiavenato (2003).

Ressalta-se, no entanto, que a grande contribuição dessa técnica de análise se dá pelo fato de poder gerar questionamentos sobre a atuação das organizações no seu meio, seja pelo modo que estão posicionadas estrategicamente hoje ou pelo qual desejarão estar no futuro. Indagações dessa natureza, sem dúvida, são as que mais auxiliam os empreendedores ao alcance dos objetivos estratégicos de suas organizações. Longenecker et al. (2007, p. 59) exemplificam como se pode determinar a melhor oportunidade, com algumas perguntas:

A oportunidade selecionada levará a outras oportunidades futuras? A oportunidade ajudará a desenvolver habilidades que abrirão portas para novas oportunidades futuras? O empenho para conseguir essa oportunidade provavelmente resultará em reação competitiva dos rivais potenciais?

Quanto à importância das questões sobre estratégias organizacionais, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 423) acrescentam:

Como exemplo hipotético, ainda que provável, mencionamos que as fábricas de automóveis devem se perguntar qual será seu tipo de negócio daqui a dez anos, por exemplo, caso o governo procure não só incentivar o uso de transportes coletivos, mas desincentivar, com um maior gravame, a

utilização do transporte individual. [...] essa incursão prospectiva tem um caráter mais profundo do que a simples tentativa de predição: procura também nos levar a agir de maneira que o futuro reflita as necessidades organizacionais e as aspirações dos membros dessa organização.

Vale, portanto, destacar que os líderes empresariais, responsáveis diretos pela condução das estratégias nas organizações, não devem abster-se de avaliar constantemente os rumos engendrados por seus negócios, tendo em vista que, o caráter sistêmico e dinâmico do ambiente a que toda organização está sujeita pode estagná-la ou conduzi-la a horizontes diferentes daqueles que desejaram alcançar.

Dentro desse contexto, pondera-se sobre papel importante que a informação desempenha tanto na definição quanto na execução de uma estratégia, do mesmo modo como garante que estratégias e execução permaneçam sincronizadas entre si e com o ambiente externo (ANGELONI, 2008).

2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E COMPETITIVAS NA ÓTICA DA TEORIA EVOLUCIONÁRIA

No atual estágio da economia crescentemente globalizada, o desempenho e o nível tecnológico alcançado pelas organizações e países estão amplamente associados ao acúmulo de conhecimentos e a forma como são aplicados em diferentes estratégias competitivas.

A teoria evolucionária ou neoschumpeteriana sustenta que o progresso econômico é fortemente influenciado pela mudança organizacional e pelo avanço tecnológico (TEECE, 2005; NELSON, 2006; NELSON; WINTER, 2005; JOHNSON; LUNDVALL, 2005; KIM, 2005). Conforme explicado por Cimoli e Dosi (1992) em qualquer período econômico, empresas e países apresentam disparidades em termos de capacidade tecnológica, resultantes das vantagens e desvantagens contidas em uma determinada trajetória tecnológica¹². As assimetrias refletem a natureza acumulativa do conhecimento e dos avanços técnicos apropriados pelos agentes econômicos.

¹² A trajetória tecnológica retrata a direção evolucionária do avanço tecnológico observado na indústria como um todo e nos diversos setores industriais (KIM, 2005).

A noção de dependência de trajetórias parte de pressuposto de que “[...] os investimentos anteriores das empresas e seu repertório de rotinas (sua história) condicionam seu comportamento futuro” (TEECE, 2005, p. 158). Nessa direção, Kupfer (1996) destaca que o padrão de competitividade¹³ alcançado por uma empresa em um determinado momento do tempo é resultado de capacitações (produtivas, gerenciais, comerciais) acumuladas no passado, fruto de investimentos realizados com esse fim.

Contudo as trajetórias não são definidas pelas empresas aleatoriamente, estando sujeitas as aptidões e oportunidades tecnológicas disponíveis. A própria trajetória tecnológica seguida pelos países tem influência, em grande parte, nas estratégias adotadas pelas empresas.

Assim, as competências e aptidões de uma empresa dependem fundamentalmente de suas trajetórias e posições organizacionais (TEECE, 2005). Em sua proposta evolucionária da mudança econômica, Nelson e Winter (2005) defendem que os comportamentos regulares das firmas são governados por suas rotinas, definidas de modo geral como procedimentos organizacionais e operacionais, inclusive formas particulares de inovar. As rotinas constituem as habilidades de uma organização.

Foi Schumpeter quem primeiro discutiu a inovação como um fator de mudança econômica. Seus contemporâneos (os neoschumpeterianos) têm procurado avançar na direção de uma abordagem que vá além do caráter radical da inovação. De acordo com Nelson e Winter (2005), sob a ótica das firmas a inovação deve ser compreendida como mudança em suas rotinas. Em sua obra Kim (2005, p. 30) também ressalta que a inovação pode ser definida como uma “[...] atividade pioneira, baseada principalmente nas competências internas de uma empresa de desenvolver e introduzir um produto no mercado”.

Todavia, por maior que seja o esforço e os investimentos para desenvolver P&D internamente, as empresas não inovam de forma isolada. No atual estágio da tecnologia, a inovação é fundamentalmente um processo interativo, resultante do acúmulo de conhecimento e do aprendizado (JOHNSON; LUNDVALL, 2005). Além disso, o uso de novos métodos organizacionais de produção – como o just-in-time –

¹³ De acordo com Kupfer (1996, p. 8) “[...] a competitividade é definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

tem evidenciado cada vez mais a importância da inovação organizacional para o aumento da produtividade e da competitividade das empresas.

Buscando compreender os determinantes da competitividade das nações, Porter (1989) assinala que a inovação deve ser vista sob uma perspectiva ampla, envolvendo novos produtos, novos processos, mas também novas estratégias de marketing, nova forma de treinamento e de organização. Por outro lado, o autor enfatiza que além da capacidade tecnológica e organizacional das empresas, para um maior alcance da vantagem competitiva, também é fundamental e estratégico a criação pelo Estado de um ambiente institucional formado por universidades, laboratórios de pesquisa, infra-estrutura e mão-de-obra especializada.

Em um contexto de rápida mudança nos negócios e acirrada concorrência, fatores intangíveis como conhecimento e aprendizado tornam-se extremamente estratégicos para o acúmulo de aptidões e o desempenho competitivo das organizações. Com esse mesmo raciocínio, o capital social e os sistemas de inovação também estão se tornando elementos chave nas estratégias de desenvolvimento de regiões e países (KIM, 2005; NELSON, 2006; TEECE, 2005).

A tendência de tratar a informação e conhecimento como mercadorias está tornando as empresas cada vez mais conscientes das possibilidades mercadológicas que o avanço tecnológico pode oferecer (JOHNSON; LUNDEVALL, 2005). A proteção desse conhecimento através da propriedade intelectual e industrial é o exemplo mais prático de como isso ocorre.

Na literatura evolucionária o conhecimento pode ser entendido sob duas formas complementares. O conhecimento explícito (ou codificado) é aquele que pode ser mais facilmente transmitido através de uma linguagem formal e sistemática, pois pode ser adquirido por meio de livros, especificações técnicas, entre outros meios. Já o conhecimento tácito é difícil de ser separado do seu portador (um indivíduo ou uma organização), visto que reflete as habilidades, experiências e domínios individuais (imitação e prática). Esse tipo de conhecimento só pode ser acessado e transmitido através da contratação de pessoas qualificadas ou da fusão de organizações (KIM, 2005; JOHNSON; LUNDEVALL, 2005).

Compreendido dessa forma, o conhecimento é essencial ao aprendizado e fundamental para o desenvolvimento das habilidades e aptidões das empresas. Na definição de Johnson e Lundvall (2005, p. 102, grifo do autor), aprendizado refere-se “[...] a aquisição de diferentes tipos de conhecimento, competências e capacitações

que tornam o agente do aprendizado – seja um indivíduo ou uma organização – mais bem sucedido na busca de suas metas”. Para Teece (2005, p. 154) “o aprendizado é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam mais bem e mais rapidamente desempenhadas e que novas oportunidades de produção sejam identificadas”. O processo de aprendizado envolve diferentes formas, internas e externas às organizações.

Internamente as organizações podem aprender através do exercício rotineiro de suas atividades (gerenciais e produtivas) e realizando atividades internas de pesquisa e desenvolvimento. Externamente, as organizações podem ampliar seu conhecimento e aprendizado através da imitação de produtos e processos, bem como por meio da interação e cooperação para realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento (KIM, 2005; LUNDVALL; JOHNSON, 2005). Além disso, o aprendizado corre em dois níveis diferentes, o individual e organizacional, sendo o primeiro uma condição necessária para a ocorrência do segundo.

Quando o aprendizado estende-se para fora das organizações na forma de produtos, processos ou ainda como estratégias comerciais ou organizacionais, ele assume um caráter de difusão de inovações junto aos consumidores, fornecedores e colaboradores. Quando isso acontece, o aprendizado passa a atuar como fator de mudança. Isso é possível devido ao acúmulo de novos conhecimentos (tácito e explícito), novas habilidades, novas informações, novas formas de fazer e utilizar bens e serviços.

Nesse sentido, o mercado passa a atuar como um ambiente de seleção natural para as organizações, determinando em que medida terão sucesso ou insucesso em suas estratégias de crescimento. Assim, as empresas evoluem através de um processo contínuo e interativo de busca e seleção, onde os mecanismos que determinam a seleção também influenciam a direção da busca subsequente (NELSON; WINTER, 2005).

Com intuito demonstrar a relevância das competências e aptidões das empresas para o processo de desenvolvimento, Teece (2005) procura identificar e avaliar alguns conceitos dinâmicos específicos, tais como os processos organizacionais, as posições de mercado e as trajetórias de expansão. O autor considera fundamental a compreensão sobre o comportamento de tais elementos para o entendimento do crescimento e do desenvolvimento das empresas.

Segundo Teece (2005, p. 156) a postura competitiva de uma empresa também é determinada “[..] pela coerência dos seus processos e incentivos internos e externos, por suas posições de ativos e de mercado, e pelo ambiente regulatório e político em que se insere”. Esses ativos podem ser classificados em tecnológicos, complementares, financeiros e relativos à localização, envolvendo o ambiente legal, regulatório e político. Por sua vez, Nelson (2006, p. 184) sustenta que:

[...] para uma empresa ser eficaz, é necessário que ela tenha uma estratégia razoavelmente coerente que defina e legitime, pelo menos em termos gerais, a maneira como a firma é organizada e governada, capacitando-a a enxergar as lacunas ou anomalias organizacionais, criando as bases para barganhar os recursos necessários para as aptidões essenciais que uma empresa precisa para poder avançar.

Essa noção é perfeitamente aceitável em um contexto econômico sujeito a rápidas mudanças. Sendo assim, o desempenho e sucesso das empresas requerem estratégias baseadas em atividades inovativas e em uma estrutura (organizacional e gerencial) capaz de sustentar o acúmulo de aptidões e de direcionar as ações futuras (trajetória).

Em sistema econômico baseado na concorrência é perfeitamente compreensível que as empresas adotem estratégias diferentes. Segundo Nelson (2006) tais estratégias irão gerar empresas com diferentes estruturas e aptidões, seguindo trajetórias igualmente diferentes uma das outras. Como resultado, algumas empresas poderão ser lucrativas em seus ramos de atividade, enquanto outras não.

Todavia, estratégias competitivas baseadas na melhoria de processos produtivos, objetivando tão somente a redução de custos e a eficiência produtiva, não garantem a sobrevivência de uma empresa por muito tempo. Da mesma maneira que a incorporação de máquinas e equipamentos já existentes no mercado não configura a adoção de inovações tecnológicas, mas uma simples modernização da planta produtiva da empresa. O que vai garantir sucesso e vantagem sustentável para uma empresa ao longo do tempo é o esforço diferenciado para gerar inovações e obter lucros a partir delas.

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

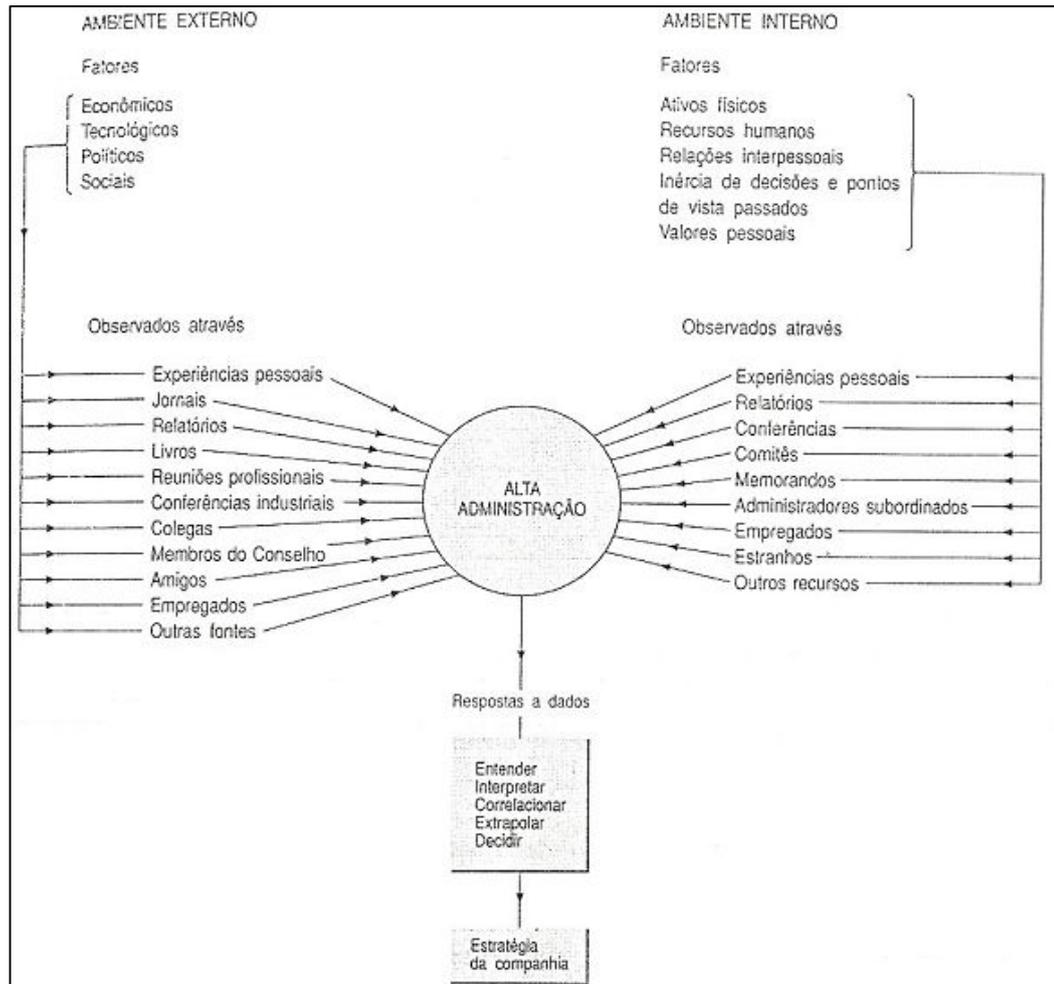
A construção do conhecimento científico exige do pesquisador racionalidade, crítica e objetividade, o que não representa, em si, a verdade absoluta. Conforme apontam Cruz e Ribeiro (2003, p. 23), “a ciência é um processo de busca da *verdade*. Não é uma coleção de ‘verdades’ incontestáveis”. Assim, busca-se, neste processo de construção, elencar as ferramentas metodológicas que permitam o seu desenvolvimento da forma mais coerente com a realidade observada.

Esta pesquisa, quanto ao seu objetivo principal, caracteriza-se como aplicada ou descritiva. E, quanto aos seus objetivos específicos, considerando-se os procedimentos técnicos realizados, classifica-se como estudo de caso, uma vez que é adequado para o estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permite o seu conhecimento amplo e detalhado. No que diz respeito à natureza de suas variáveis estudadas, a pesquisa classifica-se em qualitativa e quantitativa.

2.4.1 Fontes de dados

Toda “[...] análise ambiental pode ser feita por meio de informação verbal ou escrita, pesquisa e análise, espionagem, estudos de previsões e sistemas de informação gerencial, que variam de acordo com a empresa” (CHIAVENATO, 2007, p. 151). Com base nisso, esta pesquisa tem como fontes de dados, informações primárias e secundárias sobre o ambiente externo e interno das empresas do setor de laticínios da microrregião de São Felix do Xingu, que subsidiam a constituição de uma análise ambiental e estratégica de tais organizações.

Certo e Peter (1993) sugerem diversos acessos gerais de informação, conforme demonstra o esquema 6.



Esquema 6 – Fontes gerais de informação para exame ambiental interno e externo.
Fonte: Certo e Peter (1993).

Dentre tais sugestões, percebe-se a existência de fontes primárias e secundárias, em que nesta pesquisa, ambas foram utilizadas.

2.4.1.1 Informações secundárias

Para a análise do ambiente externo geral da indústria de laticínios, que buscou apontar os aspectos mais relevantes desse ambiente, para demonstrar a maneira como indireta, mas, inevitavelmente, influenciam as organizações, utilizaram-se como fontes secundárias de informações: revistas, jornais, relatórios sociais e informações disponibilizadas em sites na internet, como: bibliografias

publicadas por pesquisadores da Embrapa Gado de Leite, trabalhos acadêmicos (dissertações e teses) sobre o setor, entre outros diversos *links* correlacionados.

No que concerne às informações do ambiente externo setorial, agregou-se à essa pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental realizada em vários órgãos governamentais: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no Estado do Pará (MAPA/PA), Secretaria de Agricultura do Estado do Pará (SAGRI), Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (ADEPARÁ), Junta Comercial do Estado do Pará (JUCEPA) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Além disso, conferiram-se os dados oficiais divulgados no senso agropecuário brasileiro, ano base 2006, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em tal pesquisa documental, puderam-se encontrar algumas informações gerais acerca de concorrentes, possíveis compradores e produtos substitutos. As demais que completam a pesquisa sobre o ambiente setorial advêm das informações disponibilizadas pelas próprias organizações que compõem o setor.

2.4.1.2 Informações primárias: os critérios para o processo de obtenção dos dados

Para a análise interna das empresas de laticínios, bem como para se ter acesso a algumas informações referentes ao seu setor industrial, se fez necessária a coleta de informações primárias nestas organizações. Neste sentido, alguns critérios precisaram ser estabelecidos. O primeiro se deu quanto à localização das indústrias, o segundo levou em consideração a possibilidade das empresas poderem vender seus produtos fora do município ou do estado (respectivamente) e o terceiro resguardou acerca da disponibilidade de informação que pudesse ser utilizada para fins desta pesquisa.

No que concerne ao primeiro critério, a escolha pela microrregião de São Félix do Xingu, que é formada pelos municípios de Banach, Cumaru do Norte, Ourilândia do Norte, São Félix do Xingu e Tucumã, e está localizada na mesorregião Sudeste do Estado do Pará, se deu em virtude desta microrregião ser a mais importante na produção de leite em todo o estado, conforme aponta a última pesquisa do Censo Agropecuário (IBGE, 2006). A tabela 1 a seguir, mostra que esta

ocupa o primeiro lugar no *ranking* das principais microrregiões paraenses produtoras de leite.

Tabela 1 – Ranking das cinco principais microrregiões produtoras de leite de vaca do estado do Pará

Colocação	Microrregião	Quantidade (1 000 l)
1º	São Félix do Xingu	74 913
2º	Parauapebas	73 922
3º	Redenção	68 678
4º	Tucuruí	49 804
5º	Paragominas	42 284

Fonte: IBGE (2006a); Autor (2008).

Por conseguinte, tanto a meso quanto a microrregião se destacam, também, na industrialização dessa matéria-prima, conforme tabela 2.

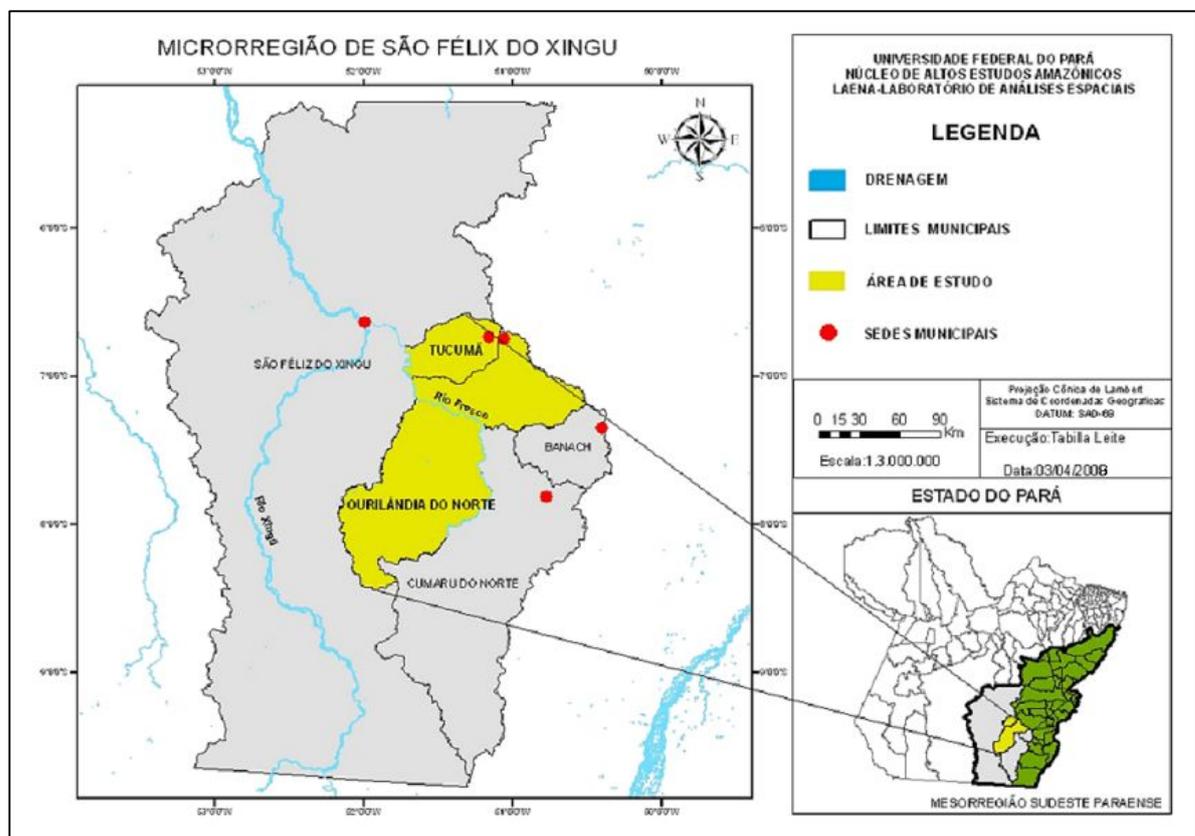
Tabela 2 – Relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados registrados no Serviço de Inspeção Federal – SIF no Pará

Nº de estab. Industriais com SIF	Capacidade de industrialização (litros de leite/dia)	Municípios	Microrregião	Mesorregião	Classificação
1	Até 5.000	Piçarra	Redenção	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
2		Rondon do Pará	Paragominas	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
3		Ourilândia do Norte	São Félix do Xingú	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
4		Xinguara	Redenção	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
5		Mãe do Rio	Guamá	Nordeste Paraense	Usina de beneficiamento
6	5.000 a 10.000	Piçarra	Redenção	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
7		Marabá	Marabá	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
8		Ourilândia do Norte	São Félix do Xingú	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
9		Castanhal	Castanhal	Metropolitana de Belém	Fábrica de laticínios
10		Marabá	Marabá	Sudeste Paraense	Usina de beneficiamento
11	10.000 a 20.000	Rio Maria	Redenção	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
12		Novo Repartimento	Tucuruí	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
13		Jacundá	Tucuruí	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
14	20.000 a 50.000	Xinguara	Redenção	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
15		Eldorado dos Carajás	Parauapebas	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
16		Tucumã	São Félix do Xingú	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios
17		Tucumã	São Félix do Xingú	Sudeste Paraense	Usina de beneficiamento
18		50.000 a 100.000	Tucumã	São Félix do Xingú	Sudeste Paraense
19	100.000 a 300.000	Conceição do Araguaia	Conceição do Araguaia	Sudeste Paraense	Fábrica de laticínios

Fonte: BRASIL.MAPA (2007); Autor (2008).

Ainda de acordo com a tabela 2, salienta-se que dentro da microrregião de São Félix do Xingu, os seus dois municípios que despontam na concentração do segmento processador são: Tucumã e Ourilândia do Norte. Porquanto, tais municípios configuram-se como lócus principal da área de estudo, conforme mapa 1.

Para análise competitiva do setor é de suma importância verificar o fluxo de comercialização dos seus produtos dentro e fora do município e do estado onde estão localizados. Por isso, quanto ao segundo quesito, as empresas aptas ao comércio legal de produtos lácteos são aquelas que estão devidamente regularizadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF). Deste modo, optou-se somente por pesquisar organizações que atendessem a este pré-requisito. Segundo informações do MAPA/PA mostradas na tabela 2, o estado do Pará possui 19 estabelecimentos industriais que tem seus produtos regularmente registrados com o SIF.



Mapa 1 – Microrregião de São Félix do Xingu e área de estudo
Fonte: Base de dados LAENA/NAEA-UFPA, 2008

Por fim, diante da constatação da grande importância da mesorregião Sudeste Paraense para pesquisas no setor lácteo, partiu-se para o levantamento dos dados primários necessários para a pesquisa. Neste caso, em novembro de

2007, juntamente com a equipe de pesquisadores do projeto estruturante PIT-PA¹⁴, foi feita a prospecção na referida região. Nesta oportunidade, foram aplicados, em alguns municípios pólo dessa mesorregião, questionários elaborados pela Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST) que, no entanto, foram adaptados com questões quantitativas e qualitativas sobre o setor leiteiro para atender aos interesses de pesquisa do projeto PIT-PA e desta dissertação. Não obstante, ressalva-se que, verificados os critérios anteriormente descritos, apenas as informações coletadas junto às cinco empresas processadoras, que estão localizadas nos municípios de Tucumã e Ourilândia do Norte, conforme tabela 3, realmente serviram à construção do estudo de caso objeto da referida pesquisa.

Tabela 3 – Relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados, com SIF, na microrregião de São Félix do Xingu – PA

Nº de estab. industriais	Capacidade (Litros/ Dia)	Municípios	Microrregião	Registro
1	Até 5.000	Ourilândia do Norte		SIF
2	5.000 a 10.000	Ourilândia do Norte		SIF
3	20.000 a 50.000	Tucumã	São Félix do Xingu	SIF
4		Tucumã		SIF
5	100.000 a 300.000	Tucumã		SIF

Fonte: BRASIL.MAPA (2007); Autor (2008).

Ademais, no que diz respeito à base de informações qualitativas, que serviram para um entendimento melhor da estrutura competitiva da indústria de leite na região, foram realizadas, também, entrevistas abertas com empresários e participantes do setor nesses municípios e em outros próximos.

Contudo, é importante destacar que a cooperação dos entrevistados, tanto para o levantamento de informações quantitativas quanto qualitativas foi totalmente voluntária. Em função disso, alguns deles não quiseram opinar, ou mesmo, responder sobre certos aspectos contidos no questionário. Uma das grandes razões que explicam este comportamento está relacionada a não divulgação do que

¹⁴ O projeto estruturante PIT-PA, um convênio firmado entre o Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA e o Governo do Estado do Pará, para pesquisas na área de inovação tecnológica e Arranjos Produtivos Locais - APL, estruturou o Comitê Gestor do APL de leite e Derivados no Sudeste Paraense no ano de 2007. Desde então, vem desenvolvendo pesquisas e subsidiando ações para este setor na referida região.

denominam “informações estratégicas da organização”, entre outras também se pode mencionar o receio em, de repente, expor suas debilidades e limitações, principalmente, em momentos de crise do setor. Assim, por compreender tais razões, foram resguardadas as identidades das empresas aqui pesquisadas, julgando-se, portanto, melhor identificá-las por letras.

A falta de algumas informações, indubitavelmente, restringiu uma apreciação mais apurada das organizações em termos quantitativos. Por outro lado, a análise das informações qualitativas conseguiu contribuir, substancialmente, com o era necessário sobre as principais questões discutidas no setor.

2.4.2 Definição da amostra

Para compor o estudo de caso, optou-se por três empresas da indústria de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, duas de pequeno e uma de médio porte. Conforme o exposto na sessão anterior, do universo de agentes válidos para a realização da pesquisa, verificou-se que em alguns deles ocorrera certa similaridade no modo de atuação no setor. Por isso, das cinco empresas disponíveis para pesquisa, julgou-se que apenas três delas seria suficiente para realização das análises que fundamentam o estudo de caso.

Além disso, a variedade de informações que cada uma das organizações apresenta (porte, estratégias, modelos de gestão, etc.), por si só, já é de grande valia para a confrontação da base teórica apresentada. Outrossim, convenientemente, os laticínios selecionados foram os que mais se dispuseram a fornecer o conjunto total de informações solicitadas no questionário e nas entrevistas.

Em função da não divulgação do valor do capital das empresas, fez-se a classificação dos seus respectivos portes, conforme o critério do número de funcionários adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), de acordo com a tabela 4, que é reconhecidamente aceito em todo o território nacional.

Tabela 4 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Porte	Sigla	Número de funcionários por setor	
		Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	ME	até 09	até 19
Empresa de Pequeno Porte	EPP	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de Médio Porte	EMP	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de Grande Porte	EGP	mais de 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2007); Autor (2008).

2.4.3 Desenvolvimento e apresentação dos resultados da pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram aplicados os questionários da REDESIST adaptados para o setor de laticínios e conforme os objetivos desta pesquisa, nas três empresas selecionadas.

Para a análise ambiental das empresas, seguiu-se a metodologia de análise ambiental de organizações proposta por Cordioli (2008), conforme demonstrado anteriormente¹⁵. A abordagem deste autor apresentou importante diferencial metodológico, fruto de suas experiências em processos de planejamento e em consultorias organizacionais, que permitiram adaptações práticas, resultando no modelo por ele proposto. Ademais, a proposição de elaboração e utilização de quadros-resumo de análise, tanto para o ambiente externo (geral e setorial) quanto para o ambiente interno, foi mister para a construção da matriz de análise SWOT elaborada como base para a análise estratégica das organizações.

A tabulação dos dados do questionário aplicado nas empresas pesquisadas seguiu as orientações da *planilha de tabulação dos questionários* da REDESIST, elaborada no *software Microsoft Excel 2003*. Em seguida, a análise dos resultados foi feita pelo agrupamento aleatório de informações do instrumento de coleta que, por vezes, não seguiu a ordem nele estabelecida por não estar na mesma que seria necessária para analisar as variáveis ambientais do modelo proposto por Cordioli (2008).

¹⁵ Na seção 2, ver 2.2.3

As informações oriundas da pesquisa qualitativa foram analisadas de forma conclusiva, o que permitiu explorar, em mais detalhe, aspectos que, possivelmente, tenham ficado com seu âmbito de informações restrito em virtude da pesquisa quantitativa. Portanto, com base em ambos, procurou-se descrever os acontecimentos e as situações tal como aconteceram na realidade vivenciada. Dessa forma, conseguiu-se identificar de que forma os fatores ambientais averiguados, interna e externamente, puderam interferir no desempenho do setor e no posicionamento estratégico das organizações estudadas.

3 PANORAMA GERAL DO MERCADO DE LEITE E DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

Neste capítulo apresenta-se a trajetória do mercado de leite no Brasil e no mundo, para contextualizar a configuração do ambiente da indústria de laticínios, a partir dos anos 90, especialmente, no estado do Pará. Do mesmo modo, demonstra-se a constituição do cenário que consolidou o desenvolvimento deste setor no país e sua expansão para o referido estado.

3.1 CENÁRIO INTERNACIONAL DO COMÉRCIO DE LEITE

O cenário do comércio internacional de leite e derivados avançou muito desde a última década. A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos e a abertura da economia de muitos países à competição capitalista, proporcionaram a pulverização da produção em âmbito mundial e em diversas escalas e condições produtivas, caracterizando um setor com formações extremamente heterogêneas entre os diferentes países.

A maior parte da produção de leite e de produtos lácteos do mundo é concentrada nos países desenvolvidos, membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), nesse contexto, o domínio do comércio internacional se perpetua sob a égide desses países, especialmente os pertencentes à União Européia e os Estados Unidos. Enquanto, os “[...] países em desenvolvimento detêm parcelas pouco expressivas do volume de comércio, apesar de alguns deles estarem entre os maiores produtores, como são os casos da Índia e do Brasil [...]” (BRANDÃO; LEITE, 2001, p. 167).

De acordo com Zoccal (2001, p. 242), a intensa produção nos países desenvolvidos evidencia, ainda, que os “[...] maiores exportadores de lácteos no mundo são também os que mais importam esta mesma categoria de produtos. A título de exemplo, citam-se Alemanha, Holanda, França e Reino Unido [...]”

A unilateralidade de condições favoráveis aos países desenvolvidos pode ser explicada por meio da política comercial adotada por eles, que privilegia a proteção

de seus mercados, seja na forma de restrições à entrada de produtos importados ou na concessão de altos subsídios aos seus produtores domésticos e às suas organizações multinacionais sediadas em outros países.

Essa situação, segundo destacam Alvim e Martins (2001, p. 12), reduz os preços internacionais e “[...] contribui, ainda, para inibir a continuidade do desenvolvimento produtivo nos países que não se utilizam destas práticas distorcidas de comércio.” Os Estados Unidos e a União Europeia são os que mais se beneficiam dessa política de exportações subvencionadas, que há décadas estimula um crescimento contínuo de produtividade e, os mantêm na vanguarda do setor. Por isso, segundo a Schiavi (2006, não paginado) “[...] as políticas domésticas são determinantes para a compreensão da evolução do comércio mundial de produtos lácteos [...]”.

Não obstante, inegavelmente, tem-se constatado uma tendência de mudança que aponta para a desconcentração desse domínio, tendo em vista que a produção de leite vem crescendo fortemente nos países em desenvolvimento, em consequência do aumento do consumo neste grupo de países. Nesse contexto, a Ásia tem apresentado o crescimento mais forte, conforme a figura 4, puxado, sobretudo pela China e Índia, compondo, assim, a maior região de consumo de leite. Da mesma forma, ainda devido à baixa capacidade de atender a demanda de seus países, vem se configurando, também, como uma região com grande potencial para se tornar a maior importadora de produtos lácteos do mundo.

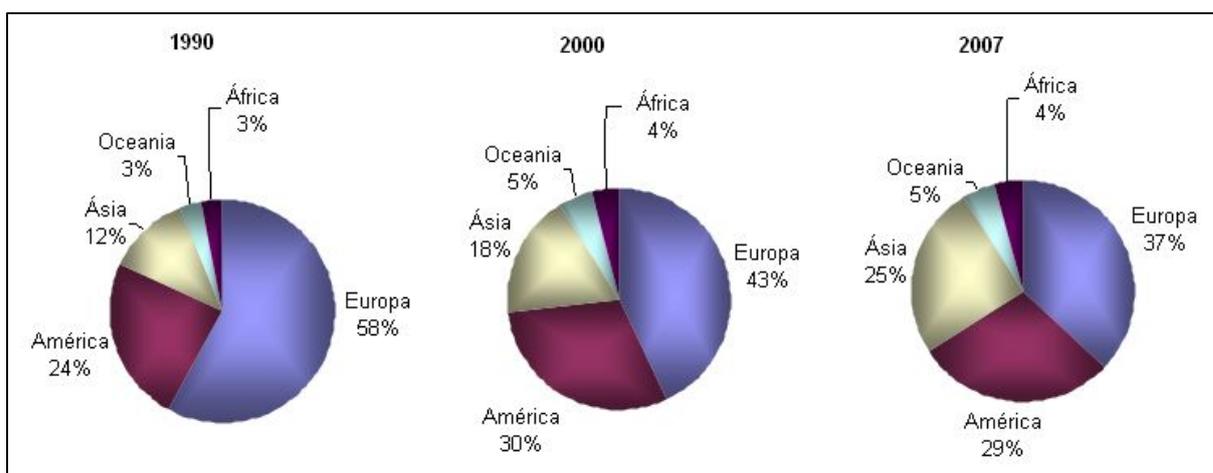


Gráfico 1 – Comparativo da participação na produção mundial de leite, por região, em 1990, 2000 e 2007.

Fonte: FAO (2008); Autor (2008).

Embora a produção de leite mundial, em geral, tenha aumentado, conforme se observou no gráfico 1, onde apenas a Europa apresentou recuo de participação na oferta global de leite, a grande questão de disparidade entre os países, que vem merecendo destaque nos últimos anos, se dá no âmbito da produtividade, conforme se evidencia no gráfico 2.

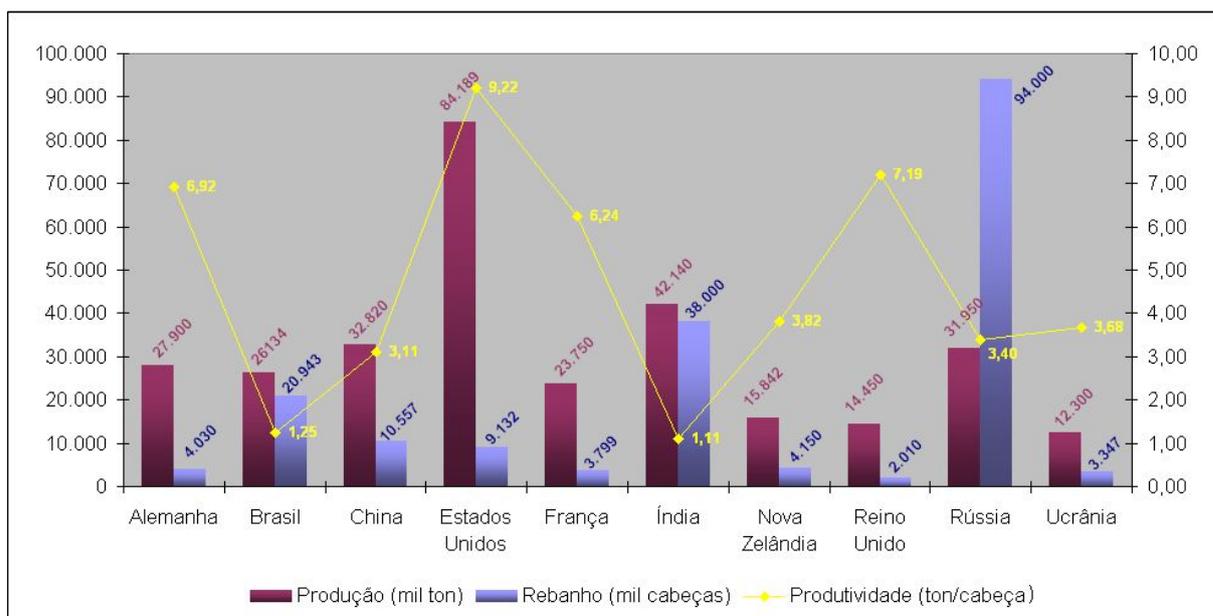


Gráfico 2 – Produção, vacas ordenhadas e produtividade em países selecionados, 2007.

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2008); IBGE (2006a); FAO (2008); Autor (2008).

A respeito do que se apresentou no gráfico 2, de fato, os países que detêm os maiores índices de produtividade são, também, os mais desenvolvidos e que produzem com alto grau de subsídios. Em seguida, dos demais países que não subsidiam sua produção, o maior índice é o da Nova Zelândia, enquanto os piores registram-se no Brasil e na Índia. Com efeito, isso ajuda a explicar o desempenho insatisfatório desses últimos, não só no setor como um todo, mas, principalmente, na comercialização de seus produtos. Não por acaso, de acordo com o gráfico 3, apesar do volume total de leite produzido no mundo ter quase se equiparado entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, nos últimos anos, ainda é marcante a presença dos países desenvolvidos nas principais relações de comércio internacional de produtos lácteos.

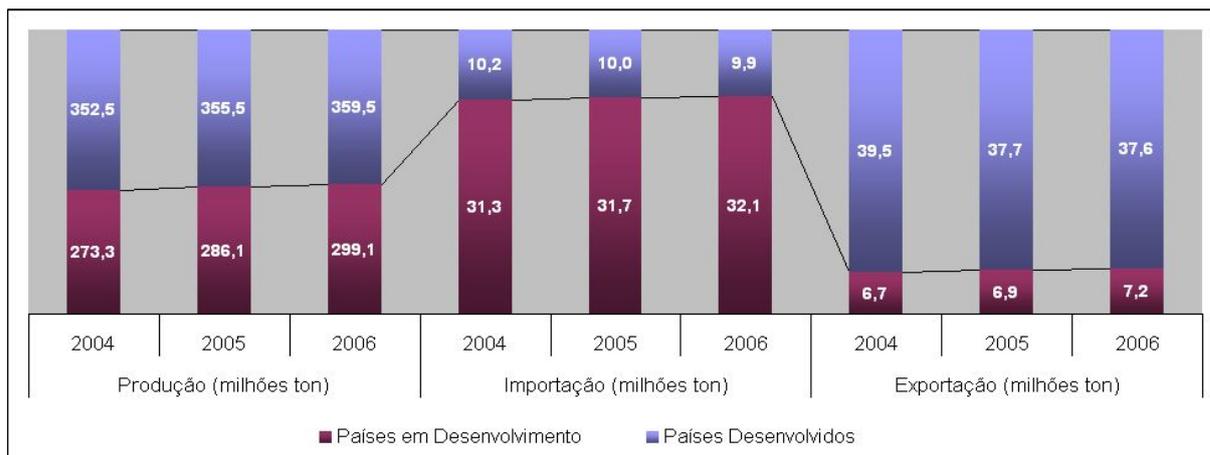


Gráfico 3 – Comercialização de leite e produtos lácteos no mercado mundial.

Fonte: FAO (2007); Autor (2008).

Nota-se que, no cenário internacional do mercado de leite, conforme se visualiza no gráfico 4, não basta possuir uma das maiores produções de leite do mundo, tampouco dispor de grandes áreas para expansão da produção e tradição no setor de leite para, supostamente, se obter os melhores resultados produtivos. Ao contrário, percebe-se que os países que detêm os maiores ganhos de produtividade, sem a ajuda de subsídios, são aqueles que souberam aliar o domínio das técnicas produtivas à gestão eficiente do setor, como foi o caso da Nova Zelândia, por exemplo.

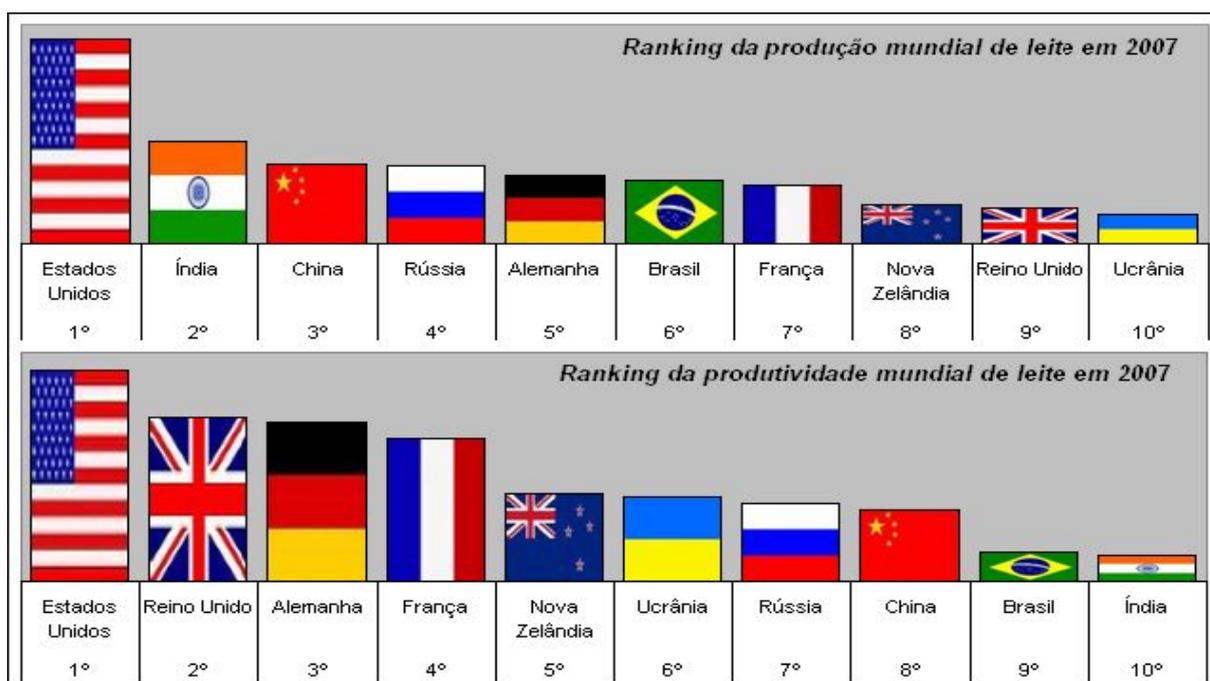


Gráfico 4 – Ranking da produção e da produtividade mundial, em 2007.

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2008). Autor (2008).

Compila-se, portanto, conforme Schiavi (2006), que as principais características das configurações nacionais e dos blocos econômicos mais importantes no mercado mundial de leite, são as seguintes:

a) Estados Unidos (EUA):

- 1) A regulação estatal, tanto para o mercado interno quanto para o externo, é a sua principal arma contra a considerável fragilidade econômica dos agricultores e a instabilidade no mercado interno;
- 2) São intensivos em pesquisas voltadas para a melhoria do rebanho leiteiro e da sua produtividade;
- 3) Possuem políticas voltadas para os benefícios do setor em todos os elos da cadeia produtiva do leite, passando por mudanças tecnológicas (fazendas especializadas e economias de escala), de produtos (privilegiando aqueles que incentivam à indústria), de estruturas de mercado (consolidação de distribuidores e alianças estratégicas) até o acompanhamento de seus resultados finais (deslocamentos da produção, fusões e novos contratos).

b) União Européia (UE):

- 1) A Política Agrícola Comum tem como objetivos o aumento da produtividade, a estabilização dos mercados membros, a promoção de segurança alimentar e a garantia de estabilização de preços aos consumidores;
- 2) Utilizam instrumentos de apoio à produção agropecuária, como suporte de preços internos e restrições às importações.

c) Oceania:

- 1) Possui como maiores produtores a Nova Zelândia e a Austrália, que juntos respondem por quase toda produção de leite desta região;
- 2) O mercado de leite não foi subsidiado, quanto aos preços praticados internamente pelo governo da Nova Zelândia, tal como aconteceu nos EUA e na UE, porém obteve significativos aumentos nas suas produções internas, principalmente no que tange à indústria de

laticínios, com a produção de leite em pó integral, queijos, manteiga e leite em pó desnatado;

- 3) Os primeiros impactos da desregulamentação econômica dessa região foram sentidos no mercado interno da Austrália que, a partir dos anos noventa, passou a ser alvo das estratégias de empresas da Nova Zelândia (primeira maior produtora da Oceania).

d) MERCOSUL:

- 1) Tem como principais produtores o Brasil e a Argentina, sendo que o Brasil ocupa a 6ª posição no *ranking* de produtor mundial de leite, enquanto a Argentina está na 10ª posição. Isso mostra que o Brasil é o maior produtor e importador do bloco, conseqüência, também, do seu grande mercado interno, sendo, a Argentina e o Uruguai os maiores exportadores desse bloco econômico;
- 2) Não há nenhum tipo de protecionismo ao mercado de leite comum do MERCOSUL, desde a desregulamentação da economia na década de 1990;
- 3) Tal desregulamentação intensificou os investimentos no setor, porém, não foi igualmente acompanhado nenhum crescimento na renda do produtor rural, o que manteve a qualidade do leite em baixa devido ao desestímulo por parte do produtor de leite;
- 4) Não obstante, é cada vez mais exigida por parte das indústrias, maior qualidade da matéria-prima captada na região do bloco, sem, no entanto, possibilitar-se as melhorias das condições para o alcance de tal exigência. Como resultado, vislumbra-se um cenário de estagnação da produção de leite por longos períodos.

3.2 AS MUDANÇAS NO AMBIENTE DA INDÚSTRIA LÁCTEA BRASILEIRA

O último decênio do século XX e o primeiro do século XXI marcaram o período que impulsionou intensas mudanças estruturais em toda a cadeia produtiva do leite no Brasil, motivadas pela desregulamentação dos mercados e da economia,

abertura comercial e políticas de estabilização econômica (BANDEIRA, 2001). Com isso, ocorreram, também, mudanças na estrutura de governança do setor, que saiu da esfera do governo para a da indústria laticinista, estabelecendo, a partir de então, novas formas de atuação dos agentes integrantes desse segmento, agora engajados tanto na articulação quanto na gestão dos interesses do setor.

Até o fim dos anos 1980, antes da abertura econômica do país, o ambiente da indústria laticinista era dominado por forte regulação estatal. O governo federal, por meio de uma política de tabelamento de preços e controle de produtos importados, restringia a rentabilidade do produtor de leite e mantinha uma alta dependência de importações para abastecer o mercado interno. Tal política impedia a modernização do setor leiteiro nacional porque, em primeiro lugar, não estimulava o produtor a investir na melhoria e no incremento de sua produção, perpetuando uma oferta leiteira não-especializada e, em segundo, inibia o crescimento da indústria nacional, ajudando a manter e a fortalecer a informalidade neste segmento (WILKINSON, 1993).

Nesse contexto, a lógica do mercado interno evidenciava uma clara divisão de papéis nos mercados de atuação das organizações, que compunha um segmento industrial formado por grandes empresas multinacionais, controladas por capital privado de origem externa, com abrangência em todo o território nacional e; por empresas, cooperativas e grupos nacionais, que atuavam mais regionalmente, em geral, especializadas em alguns poucos produtos lácteos, comumente, destinados à distribuição e ao consumo local. Neste último grupo, muitos pequenos laticínios funcionavam de forma clandestina e sem nenhuma inspeção dos órgãos de fiscalização federal ou estadual (SCHIAVI, 2006). Por conseguinte, de acordo com Wilkinson (1993) enquanto a grande empresa agia na fabricação de produtos de maior valor agregado (iogurtes, sobremesas, etc.), a indústria nacional concentrava esforços para dominar o mercado de leite pausterizado¹⁶, sobretudo de leite dos tipos B e C¹⁷.

Com a desregulamentação do mercado de leite brasileiro, no início da década de 1990, cessa-se a interferência do governo federal como comandante e demandante do comércio de leite e derivados. As importações, então, deixam de ser

¹⁶ Vide glossário.

¹⁷ Idem.

realizadas por organismos estatais e passam a ser concretizadas livremente pelo setor privado, que, por sua vez, assume a dinâmica da coordenação setorial.

Decerto, isso injetou um novo estímulo ao ambiente da indústria laticinista no país que, de fato, foi mais bem aproveitado pela empresa multinacional e, em menor medida, por algumas empresas brasileiras (WILKINSON, 1993). Não obstante, em geral, ocorreram melhorias tanto por parte da produção primária, que sinalizava para o aumento da produção e da produtividade, com vistas ao atendimento das exigências da indústria; quanto por parte da empresa laticinista, que vislumbrava a possibilidade de negociações com vistas à redução de seus custos de produção e melhoria do *mix* de seus produtos conforme as novas demandas impostas pelo mercado consumidor.

Concomitantemente, segundo Gomes (2001), com a abertura econômica ao mercado internacional e a criação do Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, em 1991, acirrou-se a competição e elevou-se o padrão de concorrência no mercado interno, devido ao aumento das importações de lácteos e ao fortalecimento de empresas multinacionais que, desde então, passaram a ser livremente subsidiadas com altos investimentos estrangeiros. Tais fatores trouxeram, de um lado, a dominação do poder de mercado dessas grandes empresas, detentoras de economias de escala notadamente superiores às da indústria de capital nacional e, de outro, as influências preponderantes do mercado externo sobre mercado brasileiro de lácteos. Com isso, segundo Massote Primo (2000, não paginado):

[...] os preços do leite e derivados passaram a ser determinados pelos preços internacionais (fortemente influenciados pelos subsídios na origem), pela taxa de câmbio e pelo poder de mercado de cada um dos elos da cadeia doméstica de produção e comercialização. [...] os insumos para modernização do setor também tinham preços internacionais (mas sem subsídios). Dos adubos, às máquinas industriais, das embalagens aos computadores.

Nessa perspectiva, à grande empresa multinacional, conferiu-se a capacidade de influenciar tendências de consumo, tendo em vista que, como agente mais dinâmico na introdução de novos produtos, seus interesses mercadológicos se sobrepunham aos das empresas nacionais. Não por acaso, advém desse período o expressivo aumento da participação do leite tipo UHT ou longa vida¹⁸ no mercado doméstico, conforme se evidencia na tabela 5. Em função de suas peculiaridades de

¹⁸ Vide glossário.

produção, este produto era quase exclusivamente processado apenas pelos grandes laticínios.

Tabela 5 - Produção, importação e exportação de leite longa vida - 1990/2006

Ano	Milhões de litros			Total Vendas Longa Vida
	Produção Interna	Importação	Exportação	
1990	187	-	-	187
1991	204	-	-	204
1992	355	-	-	355
1993	449	7	-	456
1994	713	17	-	730
1995	1.014	36	-	1.050
1996	1.614	86	-	1.700
1997	2.330	120	-	2.450
1998	2.965	135	-	3.100
1999	3.300	125	-	3.425
2000	3.504	96	-	3.600
2001	3.912	39	-	3.951
2002	4.193	28	-	4.221
2003	4.225	2	-	4.227
2004	4.402	1	-	4.403
2005	4.802	2	-	4.804
2006	5.050	16	-	5.066

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2008).

As deficiências de qualidade e sazonalidade da produção interna, juntamente com a ausência de regras para o comércio de importados, mantiveram de 1993 a 2000, altos volumes de importações desse produto que, desde então, tornou-se grande balizador dos preços de *commodities* lácteas em todo o país. Isso ocorreu porque, conforme explica Mesquita (2003, p. 48):

Até o ano 2000, o Brasil possuía o mercado aberto em um só sentido: a importação. Neste momento, o setor produtivo brasileiro enfrentava a concorrência de uma série de empresas, que aproveitaram a oportunidade comercial apresentada de se comprar leite no exterior e vender internamente com ganhos significativos. [...] Este tipo de oportunidade comercial existia porque existem blocos produtores [...] que subsidiam a sua produção, o que acarreta a existência de preços internacionais desproporcionais [...]. Sendo assim, quando o mercado internacional apresentava uma queda de preços, o Brasil era altamente afetado já que não possuía nenhum tipo de proteção aos subsídios.

Com efeito, diante de produtos importados a preços muito mais baixos e do alto nível tecnológico e de competitividade das empresas estrangeiras, por um longo período, a indústria de capital nacional minguou com grandes perdas de produção e rentabilidade. Por outro lado, este ambiente turbulento, de certa forma, forçou-as a arrostar as exigências mercadológicas recém impostas pelo novo contexto, com vistas a se manterem no mercado pela adaptação aos novos padrões de qualidade, inovação de produtos e processos produtivos. Não obstante, muitas empresas nacionais não conseguiram se adequar às novas demandas desse ambiente de mudança e foram adquiridas por grandes grupos internacionais ou sofreram algum processo de fusão com estes, o que contribuiu para perpetuar a concentração do processamento e da captação de leite no país (MARTINS, 2000).

De outro modo, com a criação do Plano Real, em 1994, introduziram-se uma série de políticas de regulação macroeconômicas que, alicerçadas sob rígidos instrumentos de política monetária, conseguiram reduzir e manter o controle inflacionário da economia nacional. Embora isso tenha ensejado o aumento da renda real do consumidor doméstico – principalmente, da parcela com menor poder aquisitivo – que, por sua vez, contribuiu para elevar a demanda interna de lácteos, também, possibilitou uma sobrevalorização da moeda brasileira no mercado internacional, que potenciava os ganhos de importadores (MESQUITA, 2003). O que ajudou a manter o domínio do comércio de lácteos sob a égide das grandes empresas multinacionais.

Todavia, a partir da estabilização econômica, oportunizou-se o surgimento de mais empresas laticinistas de capital nacional, ensejando, assim, novos negócios para o setor lácteo brasileiro. O crescimento da participação dessas empresas, ainda que restrito em relação aos grupos dominantes, de certa forma, já refletia uma incipiente busca por posições mais competitivas no mercado doméstico de leite e derivados.

O ímpeto dessas organizações, indubitavelmente, propiciou ao complexo leiteiro um crescimento sem precedentes, sob os mais variados aspectos. Desde então, tornou-se incontestável a sua importância no desempenho econômico e na criação de novos empregos em todo o país (ZOCCAL et al., 2007). À respeito disso, Martins (2000), salienta para o papel desempenhado pela reestruturação geográfica da produção leiteira, que propiciou a propagação do ambiente competitivo das organizações da indústria de laticínios nacionalmente.

De acordo com Fonseca e Santos (2007), a produção de leite que era concentrada apenas na região Sudeste do Brasil, no início dos anos 1990, se expandiu vigorosamente para o Centro-Oeste, o Sul, o Norte e o Nordeste brasileiros, mudando a geografia do leite, também, para regiões não-tradicionais na produção dessa matéria-prima. Para CÔnsoli e Neves (2006, p. 18), essa expansão esteve atrelada ao crescimento do rebanho brasileiro que, por meio de programas de assentamento e reforma agrária, avançou em direção a outros estados da federação fora do trecho: Rio – São Paulo – Minas, tendo em vista seu declínio nessas regiões, “[...] devido às questões de custos, incentivos e à competição com outras atividades”.

Por fim, tal avanço ajudou a consolidar a dispersão inter-regional da produção de leite. Isso sinalizou para um processo de formação de novas bacias leiteiras em todo o território nacional o qual, de acordo com Fonseca e Santos (2007, p. 27, grifo do autor), “em alguns casos [...] foi comandado por laticínios que se guiavam pelo ditado ‘*onde tem boi, tem vaca, e onde tem vaca, tem leite*’”. O gráfico 5 evidencia essa relação da evolução do efetivo bovino com o aumento da produção de leite em períodos de cinco anos, desde a década de 1970.

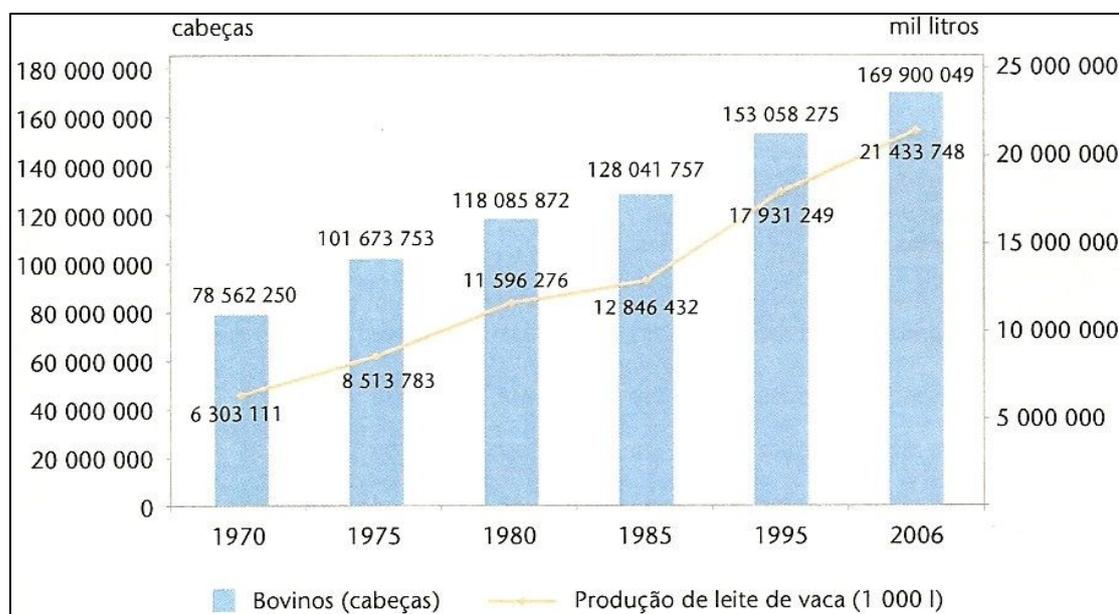


Gráfico 5 – Efetivo de bovinos e produção de leite – Brasil 1970/2006.

Fonte: IBGE (2006a).

Segundo Zoccal et al. (2007) ratificam, inerente ao crescimento da produção de leite, está associada, também, a expansão dos programas de assentamento e

reforma agrária, especialmente, em algumas das regiões consideradas “fronteira de expansão”, como a região Norte do país.

Muitos fatores influenciaram nas mudanças ocorridas na atividade leiteira brasileira, entre eles podemos destacar:

Em regiões de assentamento de reforma agrária, principalmente em áreas não-tradicionais de pecuária leiteira, o ingresso de produtores na atividade leiteira foi em busca de renda mensal, que lhe dá a garantia de um ‘salário mensal’.

Na Região Sul existe um forte atrativo dado pela possibilidade de aumento de renda por área, quando comparada com a cultura de grãos. Tem ocorrido expansão das áreas de pastagens perenes com melhoria no manejo e adubação [...]. A instalação e projeto de novas indústrias na região também colaboram para o aumento da produção de leite.

Na Região Norte o crescimento se dá principalmente por ingresso de novos produtores, que na maioria são assentados da reforma agrária ou participante de projetos de colonização. Esses produtores têm inicialmente a garantia de alimento para a família. Quando aumentam um pouco a produção, passam a ter uma renda mensal e os animais servem de poupança. (ZOCCAL et al., 2007, p. 32).

Porquanto, conforme se evidencia na tabela 6, e tal como explicitam Fonseca e Santos (2007, p. 16):

[...] há uma correlação muito forte entre produção leiteira e a pequena propriedade familiar, comprovada pelo fato de que 55% do leite produzido no país é oriundo da agricultura familiar. Além disso, a produção de leite é uma das atividades mais disseminadas nas propriedades rurais brasileiras, só perdendo de forma significativa para a criação de aves.

Tabela 6 – Assentamento de reforma agrária e crescimento da produção de leite.

Estados	Ranking de assentamentos (1979/ 2001)	Taxa de crescimento da prod. leite (1990/2005)
PA	1º	3º
RO	2º	1º
MA	3º	5º
MT	4º	4º

Fonte: Fonseca e Santos (2007)

O crescimento da produção de leite, alicerçado sob áreas de assentamento, repercute-se tanto no abastecimento contínuo do mercado interno quanto na manutenção de empregos no campo, uma prática que indica o quanto “[...] o agronegócio do leite tem relevância para o País.” (CASTRO; NEVES, 2001, p. 68). Zoccal et al. (2007) aponta o volume de produção que esses assentamentos,

potencialmente, são capazes de gerar, como uma das principais razões de atração de indústrias laticinistas para as microrregiões do país onde estão inseridos.

Contudo, mesmo em face do exposto, há que se ressaltar ser ainda muito comum a presença de características de não-especialização nessa base de produção leiteira. De acordo com Zoccal et al. (2007, p. 26), isso revela que:

A heterogeneidade dos sistemas de produção é muito grande e ocorre em todas as Unidades da Federação. Existem propriedades de subsistência, sem técnica e produção diária menor que dez litros, até produtores comparáveis aos mais competitivos do mundo, usando tecnologias avançadas e com produção diária superior a 60 mil litros.

No segmento industrial, isso também ocorre, conforme relata Schiavi (2006, não paginado, grifo da autora): “[...] a indústria de laticínios brasileira ainda é bastante **heterogênea**, convivendo lado a lado **fábricas artesanais** com indústrias **modernas e sofisticadas**.” Ambas as situações, inevitavelmente, ajudam a manter grandes disparidades no mercado interno que, por sua vez, culminam numa irresoluta desorganização geral do setor (WILKINSON, 1993). Segundo Bandeira (2001, p. 90):

Deste modo, o mercado continua operando sob condições desiguais: uma parte da cadeia produtiva compete segundo as regras oficiais e a outra compete à margem do sistema legalizado. São formas de atuação da mesma cadeia produtiva e competindo no mesmo mercado. Comumente se denomina produção formal e produção informal.

Apesar do setor lácteo brasileiro ter sido promovido sobre essa base heterogênea, não por acaso, muitos ainda são os paradoxos que o acompanham, desde o início desta década, notam-se incipientes avanços na construção de um ambiente mais propício ao seu desenvolvimento e ao de suas organizações.

Para Mesquita (2003), o primeiro passo rumo à efetivação de condições mais oportunas às empresas de capital nacional se deu pela diminuição das influências deletérias do mercado externo sobre o mercado interno de lácteos, conseguida com a imposição de direitos *antidumping*¹⁹, no ano 2000, pelo governo brasileiro. Com esta medida:

¹⁹ Vide glossário.

Criou-se uma proteção contra as oscilações internacionais de preço provenientes de mudança de subsídios [...]. Além disso, criou-se um parâmetro para os preços a serem cobrados dos nossos vizinhos do Mercosul. O grande resultado disto foi que a produção de leite no Brasil passou a crescer anualmente e o mais importante foi que o País passou a criar uma infra-estrutura de produção de leite em pó, com fábricas modernas e produtivas que não mais concorriam com o leite subsidiado europeu. O crescimento da produção passou a enfrentar outra barreira, o limite do mercado interno.

Assim, a conquista desses direitos possibilitou uma importante fase transição, que começou a reverter, desde 2003, uma tendência histórica de saldos negativos na balança comercial brasileira de lácteos, conforme se evidencia no gráfico 6.

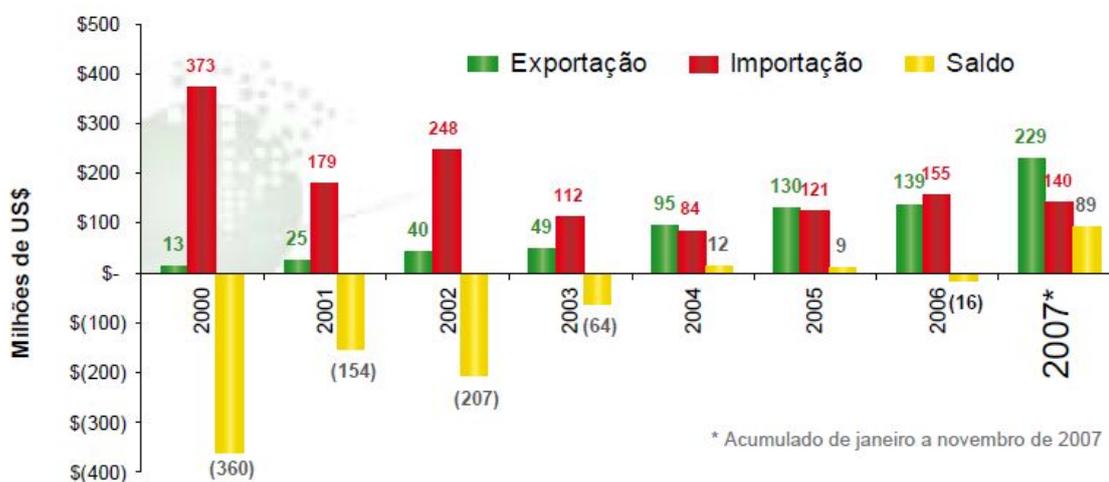


Gráfico 6 – Evolução da balança comercial brasileira de lácteos.

Fonte: Boletim do Leite/ CEPEA-ESALQ/USP (2008).

Em um mercado com produtores e indústrias de laticínios distribuídos em todo o território nacional, esse contexto favorável de melhores condições comerciais, propiciou, ainda mais, o aumento da produção de leite e de derivados nos últimos anos.

Tais incrementos, de jusante à montante da cadeia láctea brasileira, foram notabilizados de diferentes formas, sob os mais variados aspectos, que engendraram um processo contínuo de transformações no ambiente competitivo das organizações da indústria laticinista como, por exemplo: concentração do processamento e da captação do leite; redução do número de produtores; aumento da produtividade; reestruturação geográfica; coleta a granel; pagamento diferenciado por qualidade; surgimento de novos produtos e embalagens; maior poder dos

supermercados; mudanças de hábito e escolhas do consumidor, etc. (MARTINS, 2000).

Assim, infere-se que, conforme Massote Primo (2000), nos anos 90, as mudanças de cunho político, econômico e social intensificaram as relações produtivas em todos os elos da cadeia do leite no país, resultando no aumento da produção, do consumo e da comercialização de lácteos desde então. Neste sentido, reconhece-se que o retrato do processo de reestruturação iniciado nesse período refletiu, ainda que não suficientemente, a modernização, diversificação e melhoria do complexo industrial lácteo brasileiro, não só por parte dos grandes laticínios, mas, também, da indústria local que buscou se tornar mais competitiva.

3.3 PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS NO ESTADO DO PARÁ

O Estado do Pará tem grande potencial de desenvolvimento para o setor lácteo. No que concerne ao segmento da produção de leite, segundo dados da pecuária municipal (IBGE, 2006), conforme demonstra a tabela 7, o rebanho leiteiro paraense formado, atualmente, por cerca de 1,2 milhões de cabeças, é o maior de toda a região Norte do país. Em 2006, chegou a produzir pouco mais de 691 milhões de litros de leite, gerando, no acumulado deste mesmo ano, um volume de recursos acima de 355 milhões de reais.

Tabela 7 - Produção de leite no período de 01.01 a 31.12, segundo as Grandes Regiões e Unidades da Federação – 2006

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Produção de leite no período de 01.01 a 31.12				
	Vacas ordenhadas (cabeças)	Quantidade (1 000 litros)	Valor (1 000 R\$)	Produtividade (litros/vaca/ano)	Vacas ordenhadas/efetivo de bovinos (%) (1)
Brasil	20 942 812	25 398 219	12 337 588	1 213	10,2
Norte	2 844 893	1 699 467	803 944	597	6,9
Rondônia	947 401	637 355	231 783	673	8,2
Acre	162 175	98 096	43 876	605	6,6
Amazonas	80 231	45 368	38 183	565	6,5
Roraima	18 743	5 798	4 928	309	3,7
Pará	1 161 443	691 099	355 115	595	6,6
Amapá	7 599	4 433	2 911	583	7,0
Tocantins	467 301	217 319	127 148	465	6,0
Nordeste	4 166 968	3 198 039	1 901 556	767	14,9
Maranhão	522 829	341 206	206 308	653	7,9
Piauí	202 075	79 786	78 667	395	11,0
Ceará	475 988	380 025	271 563	798	20,2
Rio Grande do Norte	252 561	235 461	154 025	932	24,6
Paraíba	202 485	154 655	92 215	764	18,5
Pernambuco	463 147	630 348	354 739	1 361	22,1
Alagoas	158 359	228 238	109 213	1 441	15,4
Sergipe	196 609	242 568	119 552	1 234	18,4
Bahia	1 692 915	905 752	515 274	535	15,7
Sudeste	7 186 670	9 740 310	4 804 828	1 355	18,3
Minas Gerais	4 805 390	7 094 111	3 473 535	1 476	21,6
Espírito Santo	388 477	434 000	210 350	1 117	18,3
Rio de Janeiro	395 102	468 191	221 375	1 185	18,9
São Paulo	1 597 701	1 744 008	899 568	1 092	12,5
Sul	3 406 597	7 038 521	3 189 401	2 066	12,5
Paraná	1 383 374	2 703 577	1 243 670	1 954	14,2
Santa Catarina	784 164	1 709 812	793 417	2 180	22,7
Rio Grande do Sul	1 239 059	2 625 132	1 152 315	2 119	8,9
Centro-Oeste	3 337 684	3 721 881	1 637 860	1 115	4,7
Mato Grosso do Sul	503 706	490 283	177 125	973	2,1
Mato Grosso	519 178	583 854	269 423	1 125	2,0
Goiás	2 293 105	2 613 622	1 172 886	1 140	11,1
Distrito Federal	21 695	34 122	18 426	1 573	22,0

(1) Relação entre o número de vacas ordenhadas e o efetivo de bovinos.

Fonte: IBGE (2006c); Autor (2008).

Com um volume de produção de leite nesse patamar, a produção paraense ganhou grande destaque nacional, levando o Pará a estar entre os dez principais estados brasileiros produtores dessa matéria-prima, conforme evidencia a tabela 8.

Tabela 8 - Participação no total da produção no período de 01.01 a 31.12, segundo as Unidades da Federação com as maiores produções – 2006

Unidades da Federação com as maiores produções	Participação no total da produção (%)	
	Relativa	Acumulada
Brasil	100,0	...
Minas Gerais	27,9	27,9
Paraná	10,6	38,6
Rio Grande do Sul	10,3	48,9
Goiás	10,3	59,2
São Paulo	6,9	66,1
Santa Catarina	6,7	72,8
Bahia	3,6	76,4
Pará	2,7	79,1
Rondônia	2,5	81,6
Pernambuco	2,5	84,1
Mato Grosso	2,3	86,4
Mato Grosso do Sul	1,9	88,3
Rio de Janeiro	1,8	90,2
Espírito Santo	1,7	91,9
Ceará	1,5	93,4
Maranhão	1,3	94,7
Sergipe	1,0	95,7
Rio Grande do Norte	0,9	96,6
Alagoas	0,9	97,5
Tocantins	0,9	98,3
Paraíba	0,6	98,9
Acre	0,4	99,3
Piauí	0,3	99,6
Amazonas	0,2	99,8
Distrito Federal	0,1	100,0
Roraima	0,0	100,0
Amapá	0,0	100,0

Fonte: IBGE (2006c). Autor (2008).

Embora a produção paraense seja uma das mais significativas do país – quanto ao volume de leite produzido – a produtividade por vaca ordenhada, no entanto, é uma das piores. Conforme se observa no gráfico 7, no *ranking* de estados

brasileiros com maiores níveis de produtividade²⁰ em 2006, o Pará ocupou o 21º lugar, ficando abaixo de estados como Pernambuco e Rondônia, que, inclusive, apresentaram menor volume de produção leiteira no mesmo período. Neste sentido, verifica-se que o segmento produtor paraense ainda possui uma produção pouco especializada, o que caracteriza e apóia essa baixa produtividade do rebanho (VALE, 2001).

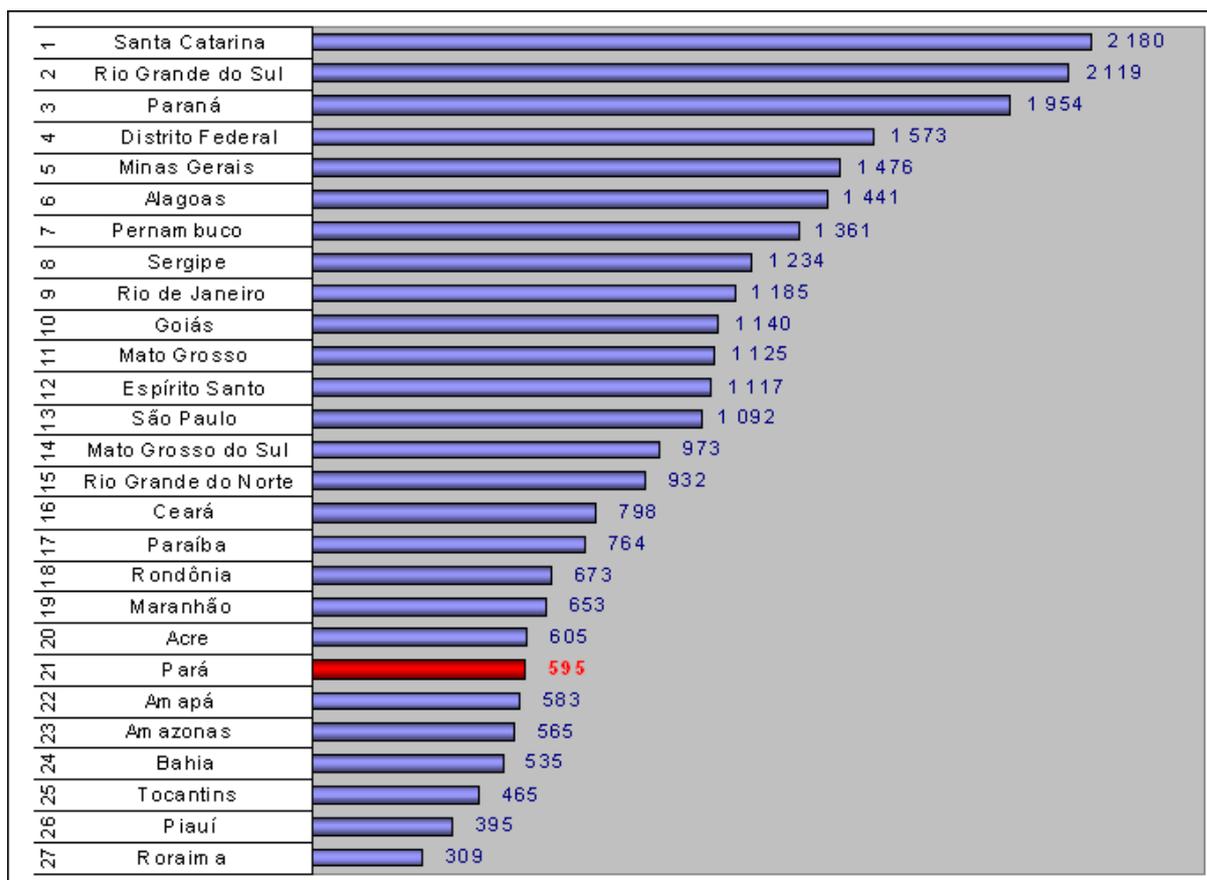


Gráfico 7 – Ranking dos estados de acordo com a produtividade leiteira.

Fonte: IBGE (2006c). Autor (2008).

A mesorregião mais importante no segmento da produção leiteira de todo o estado do Pará é o Sudeste Paraense. Conforme o gráfico 8 demonstra, 72,61% dos estabelecimentos produtores de leite estão concentrados nessa região, da mesma forma que, 79,82% do volume total de leite produzido no Estado, também, é dela proveniente. Assim sendo, o Sudeste do Estado do Pará, destaca-se como o principal produtor dessa matéria-prima.

²⁰ Conforme as bases de dados do IBGE (2006), esta produtividade refere-se à quantidade de litros de leite conseguido por vaca, no período de um ano.

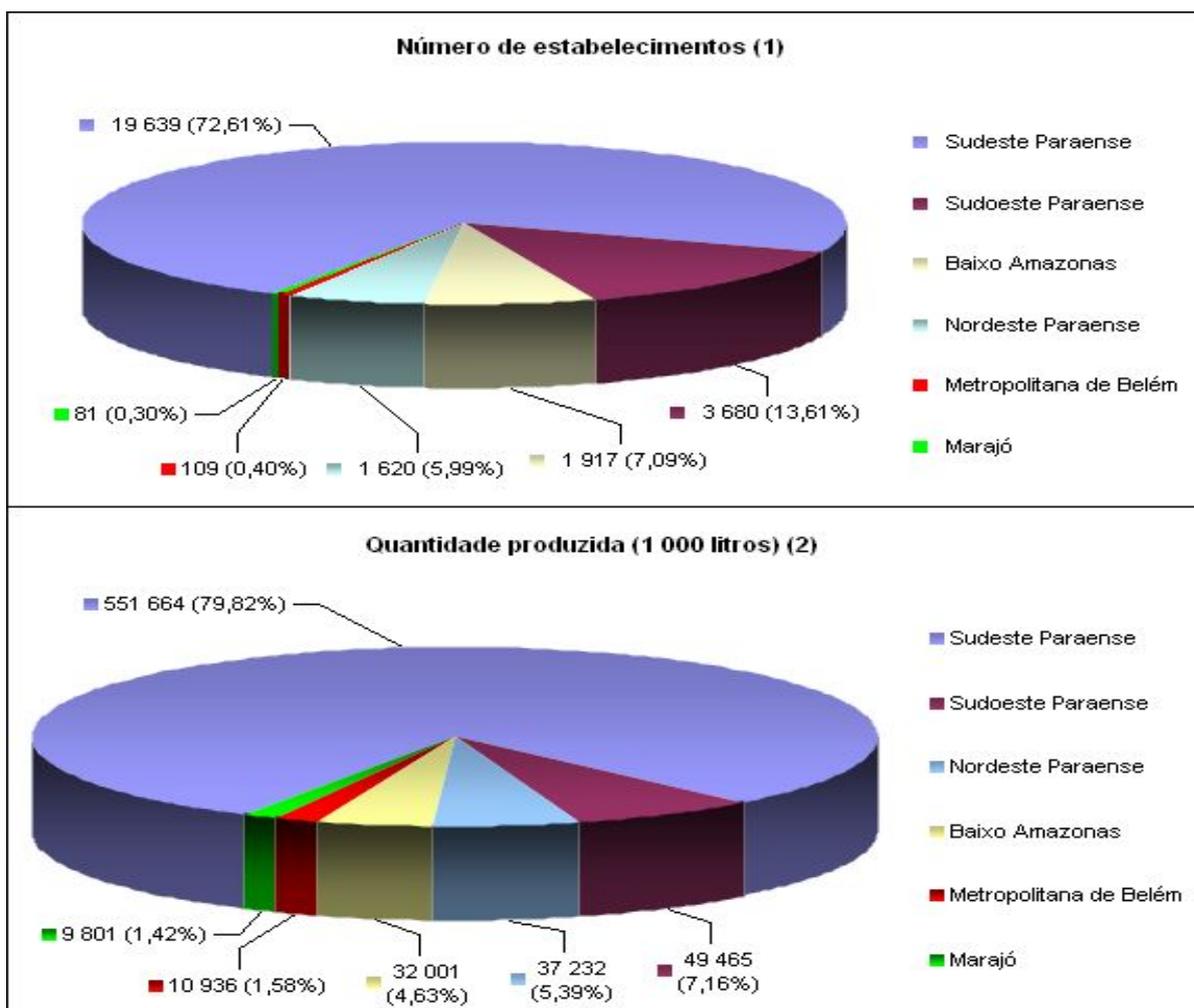


Gráfico 8 – Produção leiteira paraense, número de estabelecimentos e quantidade produzida por mesorregião.

Fontes: (1) IBGE (2006a); (2) IBGE (2006c); Autor (2008).

A configuração de destaque dessa mesorregião perpassa pelo entendimento do processo e da forma de ocupação desse território. Segundo Pocard-Chapuis et al. (2003), o Sudeste Paraense começou a ser ocupado no início dos anos 1960, com a construção da BR 010 (Belém-Brasília). Desde então, seus municípios receberam fluxos migratórios de diversas regiões do país, principalmente das regiões Sul e Sudeste, atraídos pelas atividades de extração de minérios, madeira e pedras preciosas. A inserção da pecuária bovina aconteceu apenas com o objetivo de ocupar e de valorizar a terra, de gerar renda mais segura e de aproveitar os incentivos fiscais concedidos pela Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM). Porém, anos depois, essa atividade acabou se tornando referência na economia da mesorregião e, por conseguinte, a pecuária leiteira, também.

De acordo com Pocard-Chapuis et al. (2003) apesar da estrutura fundiária dominante nessa mesorregião ser caracterizada pelo latifúndio – onde a atividade principal era a engorda de boi em grandes fazendas – a presença da pequena agricultura familiar dispersa no território, seja através de invasões de terras, de assentamentos do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) ou pela permanência de antigas colônias, contribuiu fortemente para o aumento da produção de alimentos nessa região. Tal como destaca Silva (2007, p. 65):

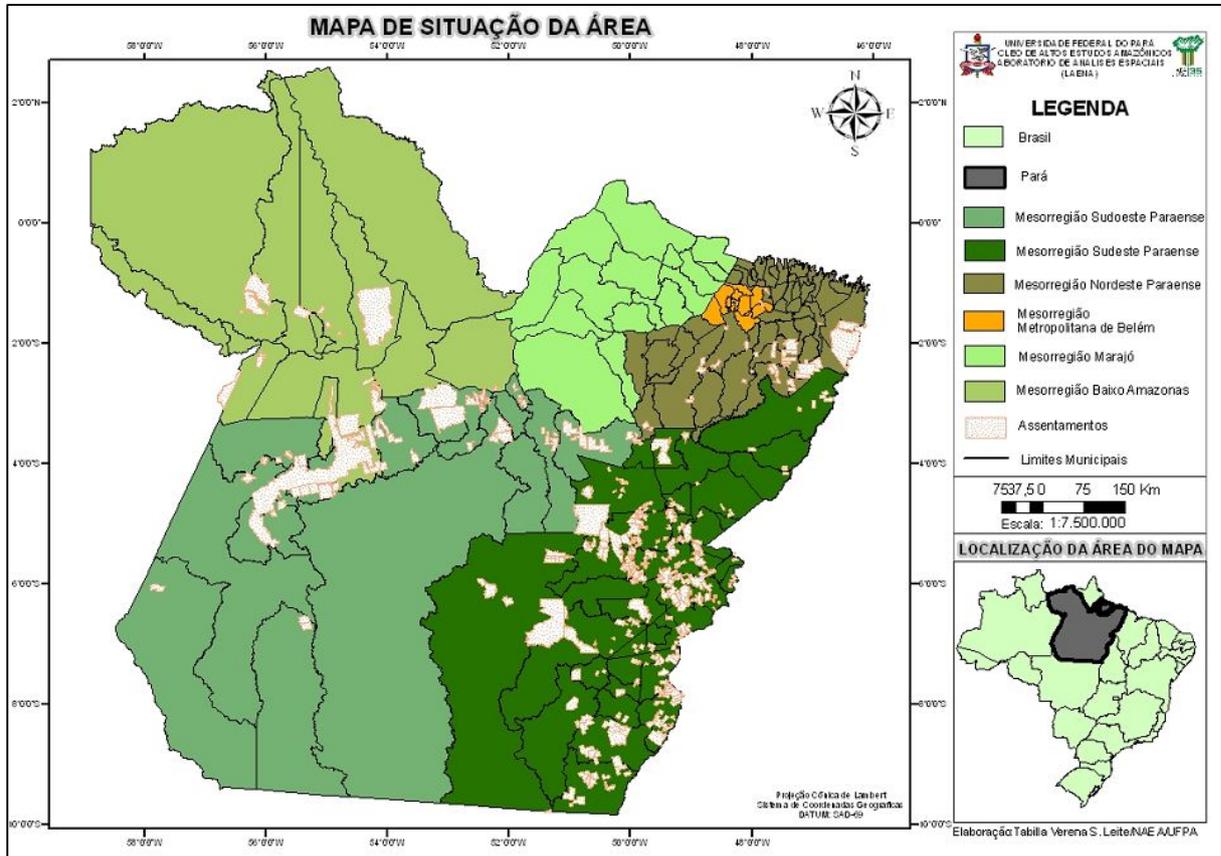
Entre as principais atividades comuns à AF [Agricultura Familiar] no Sudeste Paraense, particularmente nas áreas de assentamentos, encontra-se em ordem decrescente de predominância: (1) a pecuária bovina (bezerro e leite); (2) a lavoura temporária ou de roça, que inclui: arroz, milho, feijão, mandioca e banana; (3) lavoura perene, com destaque para espécies frutíferas [...].

Dessa forma, as áreas de assentamento, com modo de produção baseado na agricultura familiar, contribuíram substancialmente para o aumento da produção de leite do Sudeste Paraense. Isso porque, foram nessas propriedades familiares que desenvolveu a cria de rebanho misto (carne e leite), onde o excedente da produção leiteira era vendido *in natura* ou utilizado para a fabricação de alguns poucos produtos derivados do leite, como a coalhada e o queijo, por exemplo. Inevitavelmente, esse sistema produtivo propiciou o surgimento dos primeiros empreendimentos especializados em produtos lácteos da região e se tornou rapidamente dominante em relação a outras atividades econômicas, pois, conforme explica Silva (2007, p. 68):

Uma das vantagens da pecuária para a agricultura familiar do Sudeste Paraense se deve a possibilidade de ser uma atividade adequada aos sistemas de produção na fronteira. Ainda que sustentadas em bases tecnológicas inferiores (animais mestiços e de baixa produtividade) proporcionam ao produtor uma renda tão segura quanto a carne, ou a venda do bezerro macho e, com frequência, o leite cobre as despesas domésticas e a mão-de-obra familiar é mais bem aproveitada.

Portanto, infere-se que um dos aspectos centrais ao incremento da produção de leite relaciona-se à existência de áreas de assentamento que, sob bases produtivas características da agricultura familiar, se especializaram nessa atividade econômica por uma série de razões a elas correlatas. Assim, ao se ressaltar para o fato de que, dentre todas as regiões do estado do Pará, a que registra o maior

número de assentamentos é a mesorregião Sudeste Paraense, tal como evidencia o mapa 2, torna-se clara a explanação sobre o grande destaque desta mesma região para a produção leiteira do Estado.



Mapa 2 – Localização das áreas de assentamento no estado do Pará.

Fonte: Base de dados LAENA/NAEA-UFPA (2008)

No que concerne à análise microrregional do segmento da produção leiteira, observa-se, conforme a tabela 9, que esta atividade está presente em todas as 22 microrregiões do estado do Pará, ainda que em algumas, o volume produzido seja praticamente inexpressivo em relação à produção total.

Tabela 9 - Produção de leite, segundo as meso e microrregiões produtoras do estado do Pará - 2006

Unidade da Federação, Mesorregiões e Microrregiões produtoras	Produção de leite				
	Vacas ordenhadas (cabeças)	Quantidade (1 000 litros)	Valor (1 000 R\$)	Produtividade (litros/vaca/ano)	Vacas ordenhadas / efetivo de bovinos (1) (%)
Brasil	20 942 812	25 398 219	12 337 588	1 213	10
Pará	1 161 443	691 099	355 115	595	7
Baixo Amazonas	73 183	32 001	33 457	437	7
Óbidos	24 957	12 048	11 395	483	7
Santarém	41 916	16 471	18 168	393	6
Almeirim	6 310	3 482	3 894	552	14
Marajó	21 635	9 801	13 402	453	8
Portel	1 313	547	742	417	6
Furos de Breves	794	354	452	446	10
Arari	19 528	8 900	12 208	456	8
Metropolitana de Belém	15 097	10 936	5 886	724	15
Belém	1 049	654	379	623	11
Castanhal	14 048	10 282	5 507	732	16
Nordeste Paraense	60 105	37 232	23 964	619	4
Salgado	4 118	1 926	1 220	468	15
Bragantina	8 241	3 837	2 752	466	5
Cametá	2 363	1 402	1 070	593	4
Tomé-Açu	13 803	10 295	6 869	746	4
Guamá	31 580	19 772	12 053	626	4
Sudoeste Paraense	84 878	49 465	46 642	583	3
Itaituba	37 659	23 780	33 800	631	4
Altamira	47 219	25 685	12 842	544	3
Sudeste Paraense	906 545	551 664	231 764	609	8
Tucuruí	121 004	61 449	24 518	508	10
Paragominas	114 582	86 524	48 980	755	7
São Félix do Xingu	234 069	168 154	66 711	718	8
Parauapebas	118 240	64 426	19 689	545	8
Marabá	101 890	41 240	11 960	405	10
Redenção	138 076	89 378	37 093	647	7
Conceição do Araguaia	78 684	40 491	22 813	515	5

(1) Relação entre o número de vacas ordenhadas e o efetivo de bovinos

Fonte: IBGE (2006c).

Em decorrência da mesorregião Sudeste Paraense ser a mais importante na produção leiteira do estado do Pará, nas microrregiões que a compõem, também, está concentrada a produção dessa matéria-prima. Conforme se observa no gráfico 9, das dez principais microrregiões produtoras de leite, as sete primeiras são todas do Sudeste Paraense, em sentido horário e por ordem decrescente de importância: São Félix do Xingu, Redenção, Paragominas, Parauapebas, Tucuruí, Marabá e Conceição do Araguaia. Em virtude disso, estas microrregiões já recebem grande destaque por possuírem quantidades de produção superiores às demais, contudo, nenhuma tão notadamente se diferencia quanto à microrregião de São Félix do Xingu, responsável por 24,33% da oferta de leite do estado.

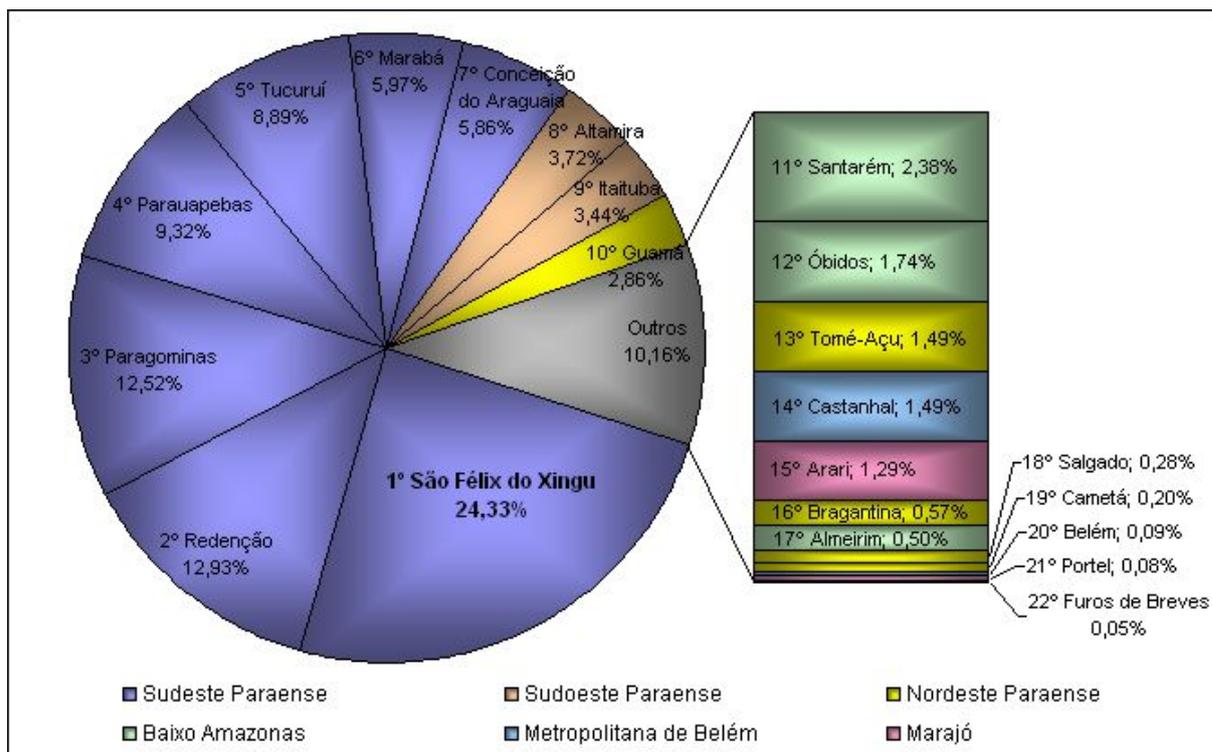


Gráfico 9 – Percentual de participação na produção leiteira do estado do Pará, por microrregião – 2006.

Fonte: IBGE (2006c); Autor (2008).

Com base em uma análise de tendência da evolução da produção de leite nas microrregiões do Sudeste Paraense, de 1990 a 2006, verifica-se que, conforme demonstra o gráfico 10, dentre todas as microrregiões, São Félix do Xingu foi a que apresentou maior tendência de crescimento, em detrimento do declínio de outras, como: Conceição do Araguaia e Paragominas, as quais, até meados dos anos 1990, apresentavam participação maior no volume de produção que atualmente.

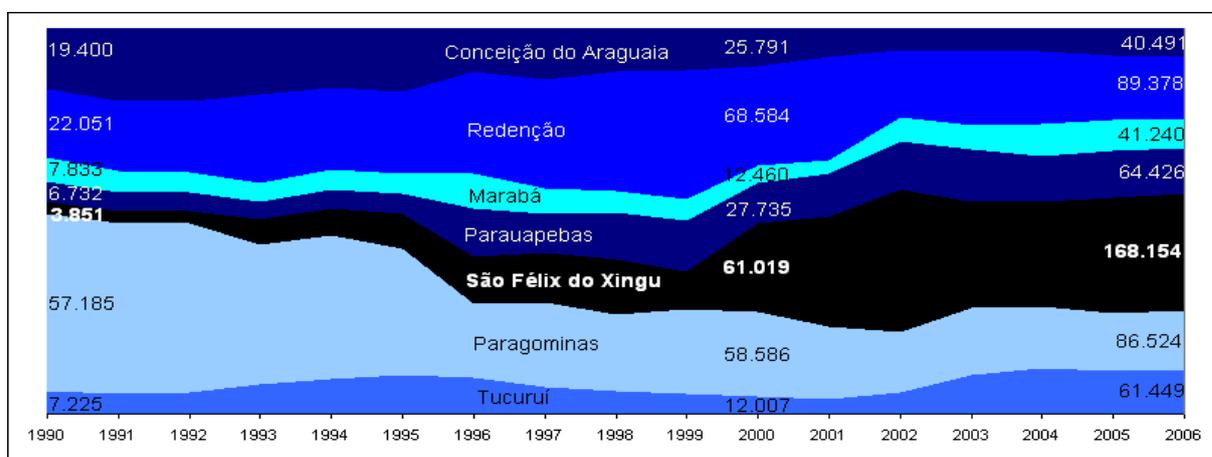


Gráfico 10 – Evolução da produção de leite (mil litros) da mesorregião Sudeste Paraense, por microrregião.

Fonte: IBGE (2006c); Autor (2008).

Marabá e Tucuruí demonstraram certa estabilidade na produção ao longo dos anos, com moderada tendência de crescimento que se acentuou mais somente no início desta década, visto que sofreram com oscilações no decorrer do período. As microrregiões de Redenção e Parauapebas, respectivamente, vêm logo atrás de São Félix do Xingu, pois têm apresentado crescimento intenso na produção de leite desde meados dos anos 1990.

Por fim, ao analisar as diferenças de produção nas microrregiões do Sudeste Paraense de 1990 a 2006, conforme gráfico 11, ratifica-se para o incremento mais significativo de São Félix do Xingu, que em 16 anos produziu mais de 164 milhões de litros de leite. Em seguida, verifica-se grande crescimento, também, nas microrregiões de Redenção, Parauapebas e Tucuruí, enquanto, de forma menos expressiva, constata-se nas microrregiões de Marabá, Paragominas e Conceição do Araguaia.

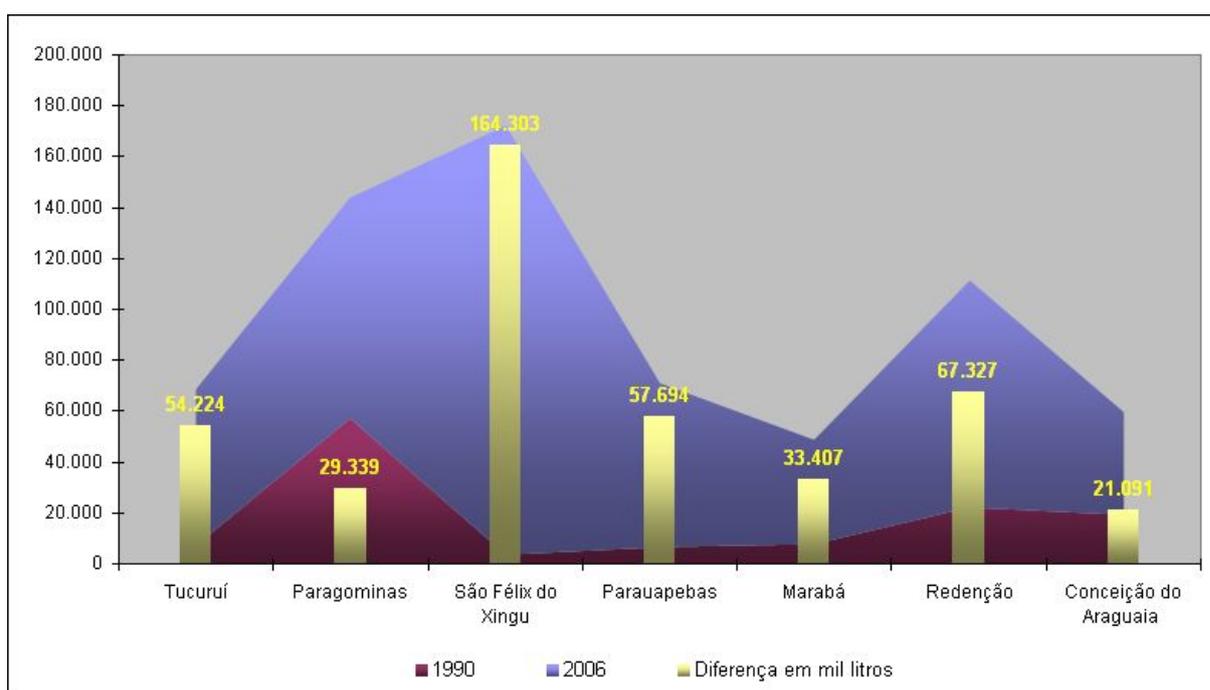


Gráfico 11 – Diferença na produção de leite (em mil litros) entre 1990 e 2006 nas microrregiões do Sudeste Paraense.

Fonte: IBGE (2006c); Autor (2008).

Antes de dar início às proposições sobre a indústria de laticínios paraense, entretanto, é fundamental dispor sobre as categorias de estabelecimentos industriais de leite e derivados (BRASIL, 1952, p. 7-8), que são devidamente classificadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), por meio do

Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA). Segundo o capítulo II, artigo 27 deste regulamento, reconhece-se estabelecimento industrial como sendo aquele que se destina ao recebimento de leite e seus derivados para beneficiamento, manipulação, conservação, fabricação, maturação, embalagem, acondicionamento, rotulagem e expedição; e, que se enquadra em alguma das seguintes categorias:

- a) Usina de beneficiamento: este estabelecimento tem como finalidade receber, filtrar, beneficiar e acondicionar higienicamente o leite destinado diretamente ao consumo público ou entreposto-usina. Portanto, é o tipo de indústria onde há pasteurização e empacotamento de leite. A usina de beneficiamento também pode elaborar derivados lácteos como queijos, iogurte, manteiga e doce de leite;
- b) Fábrica de laticínios: destina-se ao recebimento de leite e de creme, para o preparo de quaisquer produtos de laticínios;
- c) Entreposto–Usina: este estabelecimento localiza-se em centro de consumo, dotado de aparelhagem moderna e mantido em nível técnico elevado para recebimento de leite e creme, e dotado de dependências para industrialização que satisfaçam às exigências do RIISPOA, previstas para a fábrica de laticínios e;
- d) Entrepostos de laticínios: estabelecimento destinado ao recebimento, maturação, classificação e acondicionamento de produtos lácteos, excluindo o leite em natureza.

Segundo informações da ADEPARÁ e do MAPA no Estado, todos esses tipos, exceto o entreposto-usina, fazem parte da indústria de laticínios paraense. Há, também, registro de postos de refrigeração, mas esta categoria não se encaixa na classificação de estabelecimentos industriais do RIISPOA (BRASIL, 1952).

De acordo com a JUCEPA existem 252 registros de empresas que tem por objeto social²¹ alguma atividade do grupo laticínios²², seja de produção, captação, processamento, transporte ou comercialização de produtos lácteos. Conforme se visualiza no gráfico 12, a década de 1990 marcou a elevação substancial da incidência desses registros, que continuou se mantendo alta até os dias atuais. Daqueles que foram efetuados de julho de 1970 a dezembro de 2007, vinte são considerados inativos, ou seja, são de empresas que há dez anos não realizam nenhuma atualização cadastral na JUCEPA, sendo assim, consideradas em situação “cancelada”, conforme dispõe o artigo 60, parágrafo 1º, da lei nº8934/94²³.

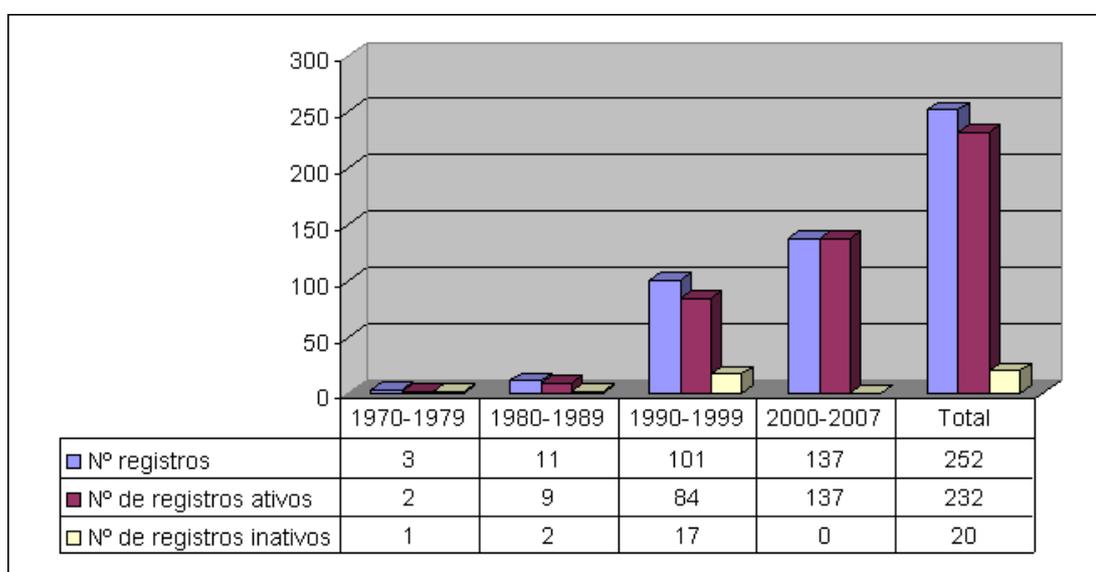


Gráfico 12 – Composição dos registros de empresas no grupo laticínios, por década.
Fonte: JUCEPA (2008); Autor (2008).

Nessa base de dados, entretanto, as informações são generalistas, uma vez que revela apenas os registros de abertura comercial do conjunto de atividades econômicas ligadas ao setor laticinista. Logo, não é especificado um número de

²¹ Toda sociedade comercial, na situação de pessoa jurídica, possui limites de atuação que são definidos pelo objeto social, o qual é determinado no estatuto social de toda e qualquer empresa devidamente registrada em uma junta comercial. Assim, o objeto social descreve a finalidade da empresa, ou seja, delimita o foco de atuação do negócio.

²² De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), na seção de indústrias de transformações, divisão de fabricação de produtos alimentícios e bebidas, as atividades econômicas que pertencem ao grupo laticínios podem ser: preparação do leite, fabricação de produtos do laticínio e fabricação de sorvetes.

²³ De acordo com o artigo 60 desta lei a firma individual ou a sociedade que não proceder a qualquer arquivamento no período de dez anos consecutivos deverá comunicar à junta comercial que deseja manter-se em funcionamento. No entanto, segundo o parágrafo 1º, na ausência dessa comunicação, a empresa mercantil será considerada inativa, promovendo a junta comercial o cancelamento do registro, com a perda automática da proteção ao nome empresarial (BRASIL, 1994).

estabelecimentos exclusivamente industriais, conforme as definições do RIISPOA, tampouco, é esclarecido quantas empresas são inspecionadas ou não. Diferentemente, os dados do MAPA e da ADEPARÁ evidenciam informações por segmento e somente de estabelecimentos que estão sob inspeção federal ou estadual, respectivamente. Portanto, as bases de dados desses órgãos, principalmente, quanto ao número de empresas, são notadamente inferiores ao da JUCEPA.

Assim, de acordo com informações do MAPA existem no Pará, atualmente, 23 empresas devidamente cadastradas no SIF e que, portanto, podem abranger a comercialização de seus produtos para todo o Brasil. De acordo com a classificação dada pelo RIISPOA, desse total, 19 são estabelecimentos industriais e 4 são postos de leite e derivados²⁴. No entanto, referindo-se apenas à classificação das categorias de empresas industriais, de acordo com os dados consolidados em dezembro de 2007, do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) do MAPA em Belém, desse total de 19 indústrias, 16 são fábricas de laticínios e 3 são usinas de beneficiamento.

Quanto às informações da ADEPARÁ, acerca dos estabelecimentos industriais de leite e derivados registrados com Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e que só podem comercializar seus produtos no âmbito do próprio Estado, ao final de 2007, constatou-se a existência de 16 indústrias, sendo 8 fábricas de laticínios, 7 usinas de beneficiamento e 1 entreposto de laticínio.

A capacidade média de processamento diário desses estabelecimentos revela uma concentração de laticínios com pequena e média capacidade de industrialização. Nota-se, conforme a tabela 10, que, por exemplo, 15 indústrias não conseguem processar mais que cinco mil litros de leite diariamente, enquanto apenas duas estão aptas à processar uma quantidade superior a cem mil litros de leite por dia, o que já caracteriza o volume de produção de uma grande empresa.

²⁴ Como as categorias de postos de leite e derivados não constam na classificação de estabelecimentos industriais, o que foge aos interesses de análise desta pesquisa, então, optou-se pela não utilização dos dados a eles referentes.

Tabela 10 - Relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados sob inspeção no Pará – 2007.

Nº de estab. Industriais com SIE e SIF	Capacidade de industrialização (litros de leite/dia)	Municípios	Microrregião	Mesorregião Paraense	Classificação	Registro	
1	Até 5.000	Piçarra	Redenção	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
2		Xinguara	Redenção	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
3		Ourilândia do Norte	São Félix do Xingú	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
4		Rondon do Pará	Paragominas	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
5		Rondon do Pará	Paragominas	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIE	
6		Paragominas	Paragominas	Sudeste	Usina de beneficiamento	SIE	
7		Goianésia do Pará	Paragominas	Sudeste	Usina de beneficiamento	SIE	
8		Mãe do Rio	Guamá	Nordeste	Usina de beneficiamento	SIF	
9		Ipixuna do Pará	Guamá	Nordeste	Fábrica de laticínios	SIE	
10		Mojú	Tomé-Açú	Nordeste	Fábrica de laticínios	SIE	
11		Belém	Belém	Metropolitana de Belém	Fábrica de laticínios	SIE	
12		Castanhal	Castanhal	Metropolitana de Belém	Usina de beneficiamento	SIE	
13		Trairão	Itaituba	Sudoeste	Usina de beneficiamento	SIE	
14		Itaituba	Itaituba	Sudoeste	Fábrica de laticínios	SIE	
15		Vitória do Xingú	Altamira	Sudoeste	Usina de beneficiamento	SIE	
16	5.001 a 10.000	Castanhal	Castanhal	Metropolitana de Belém	Fábrica de laticínios	SIF	
17		Marabá	Marabá	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
18		Marabá	Marabá	Sudeste	Usina de beneficiamento	SIF	
19		Ourilândia do Norte	São Félix do Xingú	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
20		Tucuruí	Tucuruí	Sudeste	Usina de beneficiamento	SIE	
21		Nova Ipixuna	Tucuruí	Sudeste	Usina de beneficiamento	SIE	
22		Piçarra	Redenção	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
23		Xinguara	Redenção	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIE	
24		10.001 a 20.000	Novo Repartimento	Tucuruí	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF
25			Jacundá	Tucuruí	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIE
26	Rio Maria		Redenção	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
27	São Félix do Xingú		São Félix do Xingú	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIE	
28	20.001 a 50.000	Jacundá	Tucuruí	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
29		Xinguara	Redenção	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
30		Tucumã	São Félix do Xingú	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
31		Tucumã	São Félix do Xingú	Sudeste	Usina de beneficiamento	SIF	
32		Eldorado dos Carajás	Parauapebas	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF	
33		50.001 a 100.000	Tucumã	São Félix do Xingú	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF
34		100.001 a 300.000	Ananindeua	Belém	Metropolitana de Belém	Entrepasto de laticínios	SIE
35			Conceição do Araguaia	Conceição do Araguaia	Sudeste	Fábrica de laticínios	SIF

Fonte: BRASIL.MAPA (2007); PARÁ.ADEPARÁ (2007); Autor (2008).

As empresas industriais tanto com SIF quanto com SIE estão localizadas de forma concentrada, conforme demonstra o gráfico 13, onde se verifica que 71% das empresas inspecionadas do estado estão sediadas na mesorregião Sudeste Paraense. Posteriormente, a Metropolitana de Belém, detém 11% das indústrias de laticínios e, por último, as mesorregiões Nordeste e Sudoeste do estado possuem, cada uma, 9% dos estabelecimentos industriais de leite e derivados sob inspeção federal e estadual.

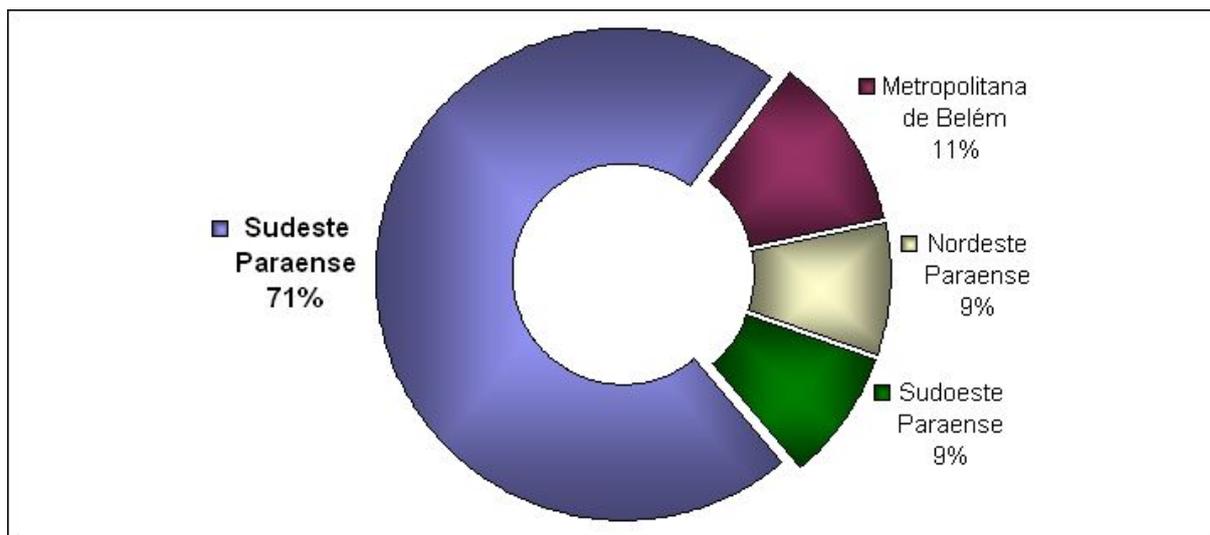


Gráfico 13 - Percentual de laticínios com SIF e SIE no Pará, por mesorregião.
 Fonte: BRASIL.MAPA (2007); PARÁ.ADEPARÁ (2007); Autor (2008).

As microrregiões paraenses que sediam o maior número de estabelecimentos industriais de leite e derivados, conforme o gráfico 14, são, respectivamente, São Félix do Xingu e Redenção, cada uma com 6 empresas; Tucuruí, com 5 e Paragominas com 4 indústrias; as demais microrregiões possuem cada, o registro de uma empresa sob inspeção.

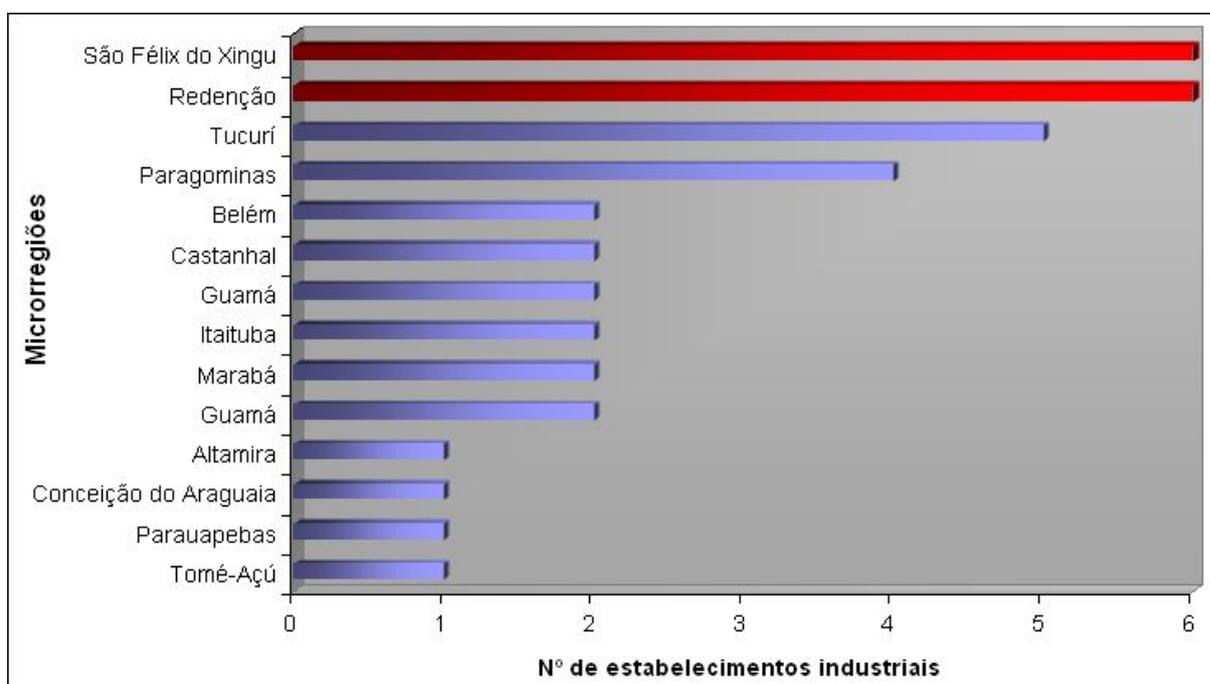


Gráfico 14 - Número de estabelecimentos industriais, por microrregião.
 Fonte: BRASIL.MAPA (2007); PARÁ.ADEPARÁ (2007); Autor (2008).

Os principais produtos fabricados no estado, desde a década de 1990, são basicamente os mesmos, com pequenas diversificações na oferta de novos produtos lácteos pela indústria local. Muito embora o número de laticínios tenha aumentado e se disseminado para outras mesorregiões nos últimos anos, a inovação em produtos, entretanto, foi mais tímida.

Ao final do ano de 2000, por exemplo, os cinco principais produtos lácteos comercializados pelo Estado do Pará foram: queijos, iogurtes, manteiga, leite pausterizado tipo “C” e leite longa vida (VIEIRA, 2000). Em 2003, continuaram tendo destaque os queijos, a manteiga e o leite pausterizado (SEBRAE, 2003). Atualmente, o quadro não mudou muito, mantêm liderança de comercialização: iogurtes, bebidas lácteas, leite cru resfriado, leite pausterizado tipo “C” e queijos, principalmente (BRASIL.MAPA, 2007).

Para Pocard-Chapuis et al. (2003), isso pode ser explicado pelo fato de que os primeiros laticínios surgiram pela adequação de pequenas fabriquetas para produção semi-artesanal de queijo – com equipamentos rudimentares e sem inspeção sanitária. Essa produção tinha como destino comercial as grandes capitais nordestinas e as cidades do interior, mercados pouco exigentes em qualidade, mas sim em preço. Logo:

Uma cadeia de baixa qualidade se estruturou, com volume de produção crescendo rapidamente. [...] Nos arredores [...], bacias leiteiras começaram a aparecer, cada vez mais extensas devido à atuação dos *freteiros*, proprietários de pick-ups percorrendo as vicinais e coletando o leite nas porteiras para revender nas plataformas (ou recebendo do laticínio um percentual financeiro sobre volumes coletados), cuja capacidade acompanhava o aumento permanente de matéria-prima. (POCCARD-CHAPUIS et al., 2003, p. 105, grifo do autor)

Ademais, a vultosa disponibilidade de leite, porém, de qualidade inferior e altamente sazonal, sempre representou, para a indústria processadora local, limitações à diversificação de produtos. A grande maioria dos laticínios paraenses, caracterizados por uma industrialização de pequeno e médio porte, então, acabam restritos a fabricar produtos que a matéria-prima captada seja capaz de gerar e; que, também, obviamente, sejam capazes de produzir. Uma vez que, em virtude das peculiaridades típicas dessas organizações, facilmente são encontradas limitações estratégicas de operação, gestão e produção, que dificultam a inovação de produtos e processos.

Neste sentido, são priorizadas linhas de produção para produtos lácteos facilmente comercializáveis – o que garante a cobertura dos custos de produção da indústria – e que não demandam por maiores complexidades fabris e tecnológicas – para que estejam adequados à infra-estrutura local. Assim, muitos dos produtos lácteos de maior valor agregado dificilmente são produzidos em larga escala no Estado, o que reclama a necessidade de constantes importações de produtos de laticínios de outras regiões do país para abastecer o mercado interno. Tal como ratificam Simão Neto e Veiga (2001, p. 25):

A Amazônia, como toda a região Norte, tem importado uma grande quantidade de diversos tipos de produtos lácteos (leite em pó, leite esterilizado, queijos, manteiga, iogurtes e outros). A produção do Pará, por exemplo, abastece apenas um terço do consumo estadual. [...] também, a importante entrada das agroindústrias nacionais e internacionais (Nestlé, Danone, Parmalat e outras) no mercado leiteiro regional com produtos lácteos de boa qualidade (leite esterilizado, leite em pó, diversos queijos, iogurtes, manteiga e outras) atraiu consumidores em detrimento da produção local.

Porquanto, a superação das dificuldades encontradas no nível organizacional dos laticínios com pequenas e médias capacidades de processamento do estado do Pará, mostra-se muito mais desafiadora por ser uma região do país que até recentemente não tinha tradição na produção leiteira, e, ainda se encontra carente de serviços e empresas especializadas neste processo produtivo. Além disso, no Pará, os entraves culturais, organizacionais, políticos e infra-estruturais são ainda mais graves, dificultando, sobremaneira, o alcance de uma industrialização eficiente que acompanhe a velocidade das mudanças mercadológicas em curso.

4 ANÁLISE SITUACIONAL DE EMPRESAS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DA MICRORREGIÃO DE SÃO FÉLIX DO XINGU

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados empíricos obtidos em pesquisas bibliográfica e documental, bem como, em trabalho de campo junto às empresas industriais de pequeno e médio porte, do setor de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste Paraense, sobre os fatores ambientais que impactam o funcionamento dessa indústria e influenciam o posicionamento estratégico da mesma.

Primeiramente, faz-se a interpretação e análise dos dados coletados qualitativa e quantitativamente, por meio da análise ambiental, que contempla a análise do ambiente externo geral e setorial com o ambiente interno das organizações. Em seguida, integram-se as informações da análise ambiental na matriz de análise SWOT, que sintetiza as informações e os resultados da pesquisa em uma análise que, por fim, revela a atual situação competitiva e estratégica dos laticínios pesquisados na referida microrregião.

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiente externo geral (macroambiente), por ser comum a todas as empresas pesquisadas, não discrimina nenhuma delas especificamente, tampouco, as variáveis que o compõem. Os fatores desse ambiente são analisados de forma conjunta, uma vez que a atuação de um único determinante afeta, ao mesmo tempo, diferentes aspectos das organizações. Quanto ao ambiente externo setorial (ambiente competitivo), identificam-se as principais forças competitivas presentes no setor da indústria pesquisada, com destaque ao seu âmbito de atuação (região onde as empresas estão localizadas). Já na avaliação do ambiente interno (as organizações), exploram-se os resultados indicados quanto aos aspectos particulares e comuns indicados pelos laticínios pesquisados.

4.1.1 O macroambiente da indústria

Os fatores sistêmicos do macroambiente, que mais têm influenciado a competitividade das organizações da indústria brasileira de laticínios, os quais elas têm pouca ou nenhuma possibilidade de intervir, relacionam-se, principalmente, às variáveis relativas ao contexto social, econômico, político e tecnológico. Esses determinantes sistêmicos macroambientais, precisam ser analisados, uma vez que suas variáveis têm caráter genérico e são capazes de influenciar na intensidade, na abrangência e na velocidade com que se dará o processo de desenvolvimento do setor lácteo brasileiro e, conseqüentemente, das organizações a ele coligadas.

Na década de 1990, os determinantes macroeconômicos, relacionados às políticas de regulação macroeconômicas e monetárias, isto é, os fatores ligados às variáveis econômicas e político-legais foram os que mais influenciaram a competitividade da indústria de laticínios de capital nacional nesse período. Não por acaso, a forma como as empresas desse setor se posicionaram estrategicamente no mercado, desde então, foi claramente influenciada por eles. Medidas como a abertura econômica e comercial; a desregulamentação do mercado nacional e dos setores econômicos e as rígidas políticas monetárias de combate à inflação, com vistas à estabilidade da economia brasileira, conseguida com a criação do Plano Real, subsidiaram grandes mudanças do mercado lácteo brasileiro e provocaram a reestruturação agroindustrial do leite que atualmente se vislumbra.

No período entre 2000 e 2005, os bons resultados da conjuntura econômica do país, favoreceram influências tanto de determinantes sociais, relacionados à melhoria do padrão de vida da população brasileira, em que foram preponderantes os fatores ligados às variáveis sociocultural e demográfica, quanto de determinantes político-institucionais, referentes à política de ciência e tecnologia e às políticas de comércio exterior para o setor lácteo, cujos fatores principais relacionavam-se às variáveis econômica, político-legal e tecnológica. Esses fatores sistêmicos, conforme se apresentam na tabela 11, afetaram sensivelmente a competitividade e as estratégias empresariais dos laticínios brasileiros no início desta década.

O nível socioeconômico e educacional da população obteve grandes resultados no referido período, como se observa no aumento dos valores do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e *per capita*, nas melhores condições de emprego e

renda, na sensível redução da desigualdade de concentração da renda no país, na diminuição do número de analfabetos. Isso alicerçou o bom desempenho registrado pela indústria da alimentação e pelo mercado e indústria de lácteos, que registrou aumento da produção, da industrialização e do consumo de leite e seus derivados. As características da população brasileira, cada vez mais urbana e em tendência de crescimento, ainda que desacelerada e; o processo de urbanização caracterizado por hábitos de vida que levam ao consumo de produtos alimentícios processados e de conveniência determinaram a expansão da demanda de leite fluido no mercado interno que, indubitavelmente, foi mais bem atendido pelo leite tipo UHT, não por acaso, sua importância no mercado de lácteos tornou-se crescente.

Tabela 11 – Principais indicadores macroambientais entre 2000 e 2005.

Indicadores Macroeconômicos:	Unidade	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Atividade econômica:							
Produto Interno Bruto (PIB) - Preços correntes	R\$ (milhões)	1.179.482	1.302.136	1.477.822	1.699.948	1.941.498	2.147.944
Variação real anual do PIB	var. % a.a.	4,3	1,3	2,7	1,1	5,7	2,9
Taxas média anuais de crescimento do PIB (Base: igual período do ano anterior = 100):							
Agropecuária	var. % a.a.	2,7	6,1	6,6	5,8	2,3	1,0
Indústria	var. % a.a.	4,8	-0,6	2,1	1,3	7,9	2,2
Serviços	var. % a.a.	3,6	1,9	3,2	0,8	5,0	3,4
PIB <i>per capita</i> - Preços correntes	R\$	6.886	7.491	8.378	9.498	10.692	11.662
Variação real anual do PIB <i>per capita</i>	var. % a.a.	2,8	-0,2	1,2	-0,3	4,2	1,5
Produção industrial	R\$ (bilhões)	561,8	653,9	754,5	905,1	1.129,9	1.192,7
Taxas reais de crescimento da produção física da indústria ¹	var. % a.a.	6,6	1,6	2,7	0,0	8,1	3,4
Valor real das vendas no varejo - final do período (dezembro) ²	var. % a.a.	-	-2,78	-5,07	3,21	11,42	4,94
Carga tributária total	part. % do PIB	30,4	31,9	32,3	31,9	32,8	33,8
Balanco de pagamentos:							
Balança comercial - Saldo - FOB	US\$ (milhões)	-753	2.651	13.122	24.779	33.640	44.702
Exportações - FOB	US\$ (milhões)	55.086	58.223	60.362	73.084	96.475	118.308
Importações - FOB	US\$ (milhões)	55.839	55.572	47.240	48.305	62.835	73.606
Emprego e renda:							
Salário mínimo	R\$	151,00	180,00	200,00	240,00	260,00	300,00
Número de empregos formais (total de atividades em dezembro)	-	26.228.629	27.189.614	28.683.913	29.544.927	31.407.576	33.238.617
Variação relativa do número de empregos formais	%	4,94	3,66	5,50	3,00	6,30	5,83
Remuneração média a preços de dezembro de cada período	R\$	-	1.050,98	976,45	1.045,73	1.112,06	1.167,81
Variação relativa da remuneração média de cada período	%	-	-1,15	-7,09	0,90	1,23	2,14
Índices de inflação (preços):							
Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI)	var. % a.a.	9,8	10,4	26,4	7,7	12,1	1,2
Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)	var. % a.a.	6,0	7,7	12,5	9,3	7,6	5,7
Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC)	var. % a.a.	5,3	9,4	14,7	10,4	6,1	5,1
Juros e Câmbio:							
Taxa de juros nominal - Over/Selic - final do período (dezembro) ³	var. % a.a.	15,3644	18,0656	23,0343	17,7824	19,3192	19,1888
Taxa de câmbio - R\$ / US\$ - comercial - compra - média	R\$	1,8294	2,3496	2,9204	3,0775	2,9251	2,4344
Taxa de câmbio - R\$ / US\$ - comercial - venda - média	R\$	1,8302	2,3504	2,9212	3,0783	2,9259	2,4352
Indicadores Sociais e Demográficos:							
População brasileira	pessoa	171.279.882	173.808.010	176.303.919	178.741.412	181.105.601	183.383.216
Taxa média geométrica de crescimento anual	% anual	1,486	1,465	1,426	1,373	1,314	1,250
Taxa de fecundidade total	% anual	2,39	-	-	-	-	2,06
Taxa bruta de natalidade	mil pessoas	21,13	20,84	20,33	19,76	19,12	18,45
Taxa bruta de mortalidade	mil pessoas	6,34	6,33	6,32	3,60	6,29	6,28
População urbana	pessoa	137.925.238	-	-	-	151.124.470	152.711.363
População rural	pessoa	31.947.618	-	-	-	30.935.638	31.677.257
Desigualdade - coeficiente de Gini da renda domiciliar per capita anual*	-	-	0,572	0,573	0,566	0,559	0,552
Taxa de desemprego	% anual	-	-	-	10,48	9,72	10,20
População ocupada	pessoa	-	-	-	78.591.712	82.823.978	85.564.418
Analfabetos - pessoas 15 anos e mais	% anual	-	-	-	11,56	11,41	11,07

¹ Base: igual período do ano anterior = 100 - com ajuste sazonal

² Índice de volume de vendas reais no varejo. Variação percentual em relação ao mesmo período do ano anterior.

³ Percentagem anualizada: elaboração IPEA. Obs.: A taxa Overnight / Selic é a média dos juros que o Governo paga aos bancos que lhe emprestaram dinheiro. Serve de referência para outras taxas de juros do país. A taxa Selic é a taxa básica

* Índice que mede a distribuição do rendimento mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade com rendimento no Brasil, exceto a área rural da Região Norte - exclusive a de Tocantins. Os dados indicam o índice de 1999 (0,576), mas não o

Fonte: ABIA (2007); IBGE (2008a); IBGE (2008b); IPEA (2008); MDIC (2007); RAIS (2006); Autor (2008)..

De outro lado, as modificações na estrutura etária, que indicam maior expectativa de vida da população brasileira, possibilitaram a formação de nichos de mercado diferenciados para a indústria láctea, uma vez que, há no mercado um número maior de pessoas em diferentes idades. A tendência de crescimento da economia e estabilidade de preços verificadas a partir de 2004, que agregou fatores como: a redução dos índices de inflação para o consumidor (IPCA) e para a indústria (IGP-DI), o aumento da produção industrial e o superávit da balança comercial brasileira, possibilitou condições mais favoráveis ao incremento da produção de leite industrializado no país e, conseqüentemente, à modernização e formalização da indústria láctea brasileira.

Não obstante, isso levou a um processo de concentração da atividade industrial, ao mesmo tempo em que, de acordo com o comportamento do mercado entre os seguimentos produtor e industrial, intensificou-se a tendência de aumento do volume de captação do leite pela indústria por um número cada vez menor de produtores.

Esses efeitos sobre o mercado e a indústria de laticínios, entre outros verificados no mesmo período de referência, podem ser observados na tabela 12, onde, também, se evidencia que o ano de 2004 foi o mais representativo para o setor lácteo quanto ao direcionamento ao mercado externo. Os expressivos resultados da conjuntura tanto macroeconômica quanto mercadológicas e setoriais, o incremento superior da produção leiteira e a diminuição das importações de lácteos, juntamente com a estagnação do consumo interno, possibilitaram a formação do excedente exportável de leite. De tal modo que, em 2004, a indústria láctea brasileira faturou mais de 113 bilhões de dólares com exportações de seus produtos no mercado internacional, contabilizando, ainda, a menor variação de importação de produtos de leite e derivados desde o início da última década. Um superávit histórico sem precedentes na balança comercial brasileira de lácteos. Com efeito, isso injetou no setor lácteo nacional uma derrocada de políticas de incentivo ao comércio exterior.

Assim, o governo federal, por meio do MAPA, intensificou a fiscalização nos elos da cadeia produtiva do leite e firmou um processo de formação de políticas que visavam à execução de ações para melhoria da qualidade do leite brasileiro.

Tabela 12 – Indicadores gerais sobre a indústria da alimentação, o mercado de laticíneos e a indústria de laticínios entre 2000 e 2005.

Principais indicadores	Unidade	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Desempenho da indústria da alimentação (produtos alimentares + bebidas):							
Faturamento	R\$ (bilhões)	104,9	117,9	137,2	166,7	186,4	195,7
Participação no PIB	%	8,9	9,1	9,3	9,8	9,6	9,1
Participação na Indústria de Transformação	%	19,3	18,7	18,9	19,3	16,9	16,9
Evolução da produção física	%	2,5	4,3	2,9	2,1	4,9	3,6
Número de empregos	mil empregados	872,0	921,0	957,0	1.006,0	1.066,1	1.206,2
Exportação de alimentos industrializados e bebidas	R\$ (bilhões)	14,0	23,8	31,5	40,6	50,0	48,9
Importação de alimentos industrializados e bebidas	R\$ (bilhões)	3,0	2,9	3,9	3,4	3,7	3,6
Saldo comercial de alimentos industrializados e bebidas	R\$ (bilhões)	11,0	20,9	27,6	37,2	46,3	45,3
Número de indústrias formais	mil estabelecimentos	41,0	40,6	39,1	39,7	40,7	42,2
Participação de micro indústrias	%	87,5	87,1	86,4	85,9	85,6	85,3
Participação de pequenas indústrias	%	8,9	9,2	9,7	10,1	10,5	10,7
Participação de médias indústrias	%	3,0	3,0	3,1	3,2	3,0	3,2
Participação de grandes indústrias	%	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9
Segmento Produtor - Produção nacional de leite:							
Vacas ordenhadas	mil cabeças	17.885	18.194	18.793	19.256	20.023	20.626
Produtividade animal	litros de leite/vaca/ano	1.105	1.127	1.152	1.156	1.172	1.194
Produção de leite total	milhões de litros	19,8	20,5	21,6	22,3	23,5	24,6
Varição percentual da produção de leite total	%	3,65	3,76	5,53	2,82	5,5	6,5
Mercado formal (leite inspecionado)	%	-	64	61	61	62	66
Mercado informal	%	-	21	25	25	24	20
Autoconsumo na fazenda	%	-	14	14	14	14	14
Segmento Industrial - Produção nacional de laticíneos:							
Leite inspecionado (SIF)	mil litros	12,1	13,2	13,2	13,6	14,5	16,3
Produção de leite UHT	milhões de litros	3.504	3.912	4.193	4.225	4.402	4.802
Produção de leite em pó integral	mil toneladas	256	345	355	390	420	440
Produção de leite em pó desnatado	mil toneladas	62	103	107	108	110	113
Produção de queijos	mil toneladas	445	460	470	460	470	480
Produção de manteiga	mil toneladas	72	78	70	72	75	77
Consumo per capita:							
Consumo per capita aparente	litros/ habitante	126,8	123,2	131,5	128,0	130,9	137,1
Varição percentual do consumo aparente	var. % a.a.	-3,24	-2,83	6,78	-2,71	2,27	4,72
Consumo per capita de produtos lácteos em equivalente leite	Kg/ pessoa/ ano	130,6	129,6	129,8	129,3	128,4	131,7
Consumo per capita de leite fluido	Kg/ pessoa/ ano	72,3	69,7	68,3	68,1	69,2	70,8
Consumo per capita de leite em pó integral	Kg/ pessoa/ ano	2,24	2,43	2,43	2,41	2,42	2,44
Consumo per capita de leite em pó desnatado	Kg/ pessoa/ ano	0,58	0,66	0,70	0,63	0,62	0,62
Consumo per capita de queijos	Kg/ pessoa/ ano	2,70	2,70	2,73	2,59	2,58	2,56
Consumo per capita de manteiga	Kg/ pessoa/ ano	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Comportamento do mercado entre os Segmentos produtor e industrial:							
Leite adquirido por estabelecimentos de laticínios sob inspeção	milhões de litros/mês	12.107	13.213	13.223	13.624	14.504	16.285
Leite industrializado por estabelecimentos de laticínios sob inspeção	milhões de litros/mês	12.051	13.161	13.175	13.555	14.442	16.223
Saldo de perda da produção industrial ¹	milhões de litros/mês	56	52	48	69	62	62
Recepção de leite das 16 maiores empresas de laticínios do país	mil litros/ano	4.485.972	4.888.660	5.579.750	5.590.980	5.748.578	6.724.536
Número de produtores das 16 maiores empresas de laticínios do país - final do período (dezembro)	-	-	-	93.221	89.553	76.753	80.866
Comportamento do mercado de leite fluido:							
Mercado total de leite fluido	milhões de litros	5.230	5.390	5.700	5.767	5.993	6.352
Mercado de leite UHT	milhões de litros	3.600	3.950	4.220	4.227	4.403	4.802
Participação de mercado do leite UHT em relação ao total de leite fluido	%	68,8	73,3	74,0	73,3	73,5	75,6
Índices de inflação (geral, grupo e item) e taxa de câmbio							
Índice geral	var. % a.a.	5,97	7,67	12,53	9,3	7,6	5,69
IPCA - Alimentos e Bebidas	var. % a.a.	3,2	9,63	19,47	7,48	3,86	1,99
IPCA - Leite e derivados	var. % a.a.	8,1	1,93	20,22	8,78	7,64	-2,79
Taxa de câmbio - efetiva real - setor: laticínios - índice (média 2005 = 100) ²	-	173,5998	185,8748	133,2779	112,2517	106,5721	95,4223
Balança comercial de produtos lácteos:							
Exportação	US\$	15.578.796	27.372.775	42.126.279	56.988.677	113.593.793	150.710.520
Importação	US\$	376.293.027	180.294.138	247.945.190	112.462.474	84.065.271	121.337.706
Saldo da balança comercial	US\$	-360.714.231	-152.921.363	-205.818.911	-55.473.797	29.528.522	29.372.814
Peso líquido exportação	Kg	9.592.568	20.078.849	41.009.585	49.502.376	77.526.128	86.023.572
Peso líquido importação	Kg	307.852.537	141.668.345	215.477.208	83.617.911	55.965.279	72.900.212
Varição exportação	%	-	75,71	53,90	35,28	99,33	32,67
Varição importação	%	-	-52,09	37,52	-54,64	-25,25	44,34

¹ Quantidade de leite adquirido pelo laticínio - quantidade de leite industrializado pelo laticínio = Saldo de perda da produção industrial

² Segundo o IPEA (2008), esta taxa é a medida da competitividade das exportações brasileiras do setor calculada pela média ponderada do índice de paridade do poder de compra dos 15 maiores parceiros comerciais (garantindo cobertura de pelo menos 75% do comércio bilateral) do setor em caso. A paridade do poder de compra é definida pelo quociente entre a taxa de câmbio nominal (em R\$/unidade de moeda estrangeira) e a relação entre o Índice de Preço ao Consumidor (INPC) do país em caso e o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC/IBGE) do Brasil. As ponderações utilizadas são as participações médias de cada parceiro no total do comércio bilateral (exportações mais importações) brasileiras do setor de 2000 a 2004.

Fonte: ABIA (2007); ANUALPEC (2007); CILEITE (2008); Embrapa Gado de Leite (2008); IPEA (2008); MAPA (2008a); Martins (2007); MDIC (2007) e USDA (2008); Autor (2008).

O Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNMQL) foi um exemplo desse tipo de decisão legal, em que, desde então, verifica-se o aumento do mercado formal de leite internamente. Não por acaso, os aspectos mais centrais em voga sobre o mercado e o setor lácteo, atualmente, são regidos à luz desse contexto.

Desde meados de 2005 e início de 2006, um dos fatores que têm exercido significativa influência sobre a competitividade das empresas de laticínios envolve os determinantes legais-regulatórios, estabelecidos pelo Estado brasileiro, que objetivam promover e estimular estratégias empresariais direcionadas à qualidade do leite produzido e industrializado no país. Outros fatores igualmente preponderantes, que sempre estiveram nas pautas de discussão do setor, mas que hoje são cada vez mais fundamentais à arrancada do seu desenvolvimento, referem-se aos determinantes infra-estruturais e tecnológicos, em especial os relacionados às condições de energia, transporte e comunicação, além, daqueles ligados à disponibilização de laboratórios para análise microbiológica do leite. Por fim, os determinantes internacionais, relacionados aos impactos das tendências da economia mundial são os que mais, recentemente, têm impactado o desempenho e os planos não só da indústria láctea, como de todos os setores da economia brasileira.

No que diz respeito aos aspectos legais-regulatórios, que estão ligados à variável político-legal, merece destaque a instituição da Instrução Normativa nº51 (IN-51), criada em 2002, pelo governo federal através do MAPA, mas que só entrou em vigência em julho de 2005 para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste e em julho de 2007 para o Norte e o Nordeste brasileiros. Esta normativa, que regulamenta a produção, identifica e qualifica os leites tipo A, B e C, pausterizado e cru e, ainda, traz normas sobre resfriamento do leite na propriedade rural e seu transporte a granel, tornou-se o instrumento regulatório que mais tem atingido os agentes da cadeia láctea brasileira. Direcionada para adequar o produto lácteo brasileiro às exigências internacionais de comercialização de leite e seus derivados, prioriza a alta qualidade do produto lácteo e, por conseguinte, procura tornar o preço desses produtos mais competitivos no mercado interno e externo.

Um dos efeitos favoráveis resultantes dessa legislação é a preservação da qualidade da matéria-prima, uma vez que focaliza o controle higiênico e sanitário, sobretudo, no segmento produtor e industrial de laticínios. Outra vantagem dessa

política é a tentativa de padronização dos sistemas de produção que esta normativa objetiva alcançar. Porém, esta normativa, também, tem aumentado o processo de seleção e especialização de produtores, bem como, de estabelecimentos industriais processadores, excluindo aqueles que não conseguem se adequar às exigências que determina para cumprimento, como, por exemplo: 1) a existência de tanques de resfriamento nas fazendas, para o estoque do leite coletado que aguarda ir para processamento final no laticínio e, 2) a logística de transporte dos estabelecimentos industriais que deve priorizar o sistema de coleta à granel, por meio de veículos adequados (com tanque isotérmico).

Outrossim, o transporte do leite em latões não foi extinto, mas só continua operando sob ressalvas: 1) desde que o estabelecimento industrial aceite este tipo de traslado e, 2) com prazo determinado de ordenha e transporte até o laticínio onde será processado.

Outras modificações foram realizadas quanto à classificação dos tipos de leite A e B, quanto aos percentuais de gordura para comercialização. Mas, a mudança mais drástica atingiu o leite do tipo C, uma vez que a IN-51 previu a sua substituição, seja ele cru ou pasteurizado, conforme os prazos de vigência estabelecidos para todas as regiões brasileiras. A distinção de prazos de execução diferenciados para as regiões Norte e Nordeste ocorreu em virtude das suas peculiaridades infra-estruturais não garantirem a execução imediata das normas, assim, os prazos para estas regiões foram um pouco mais dilatados para que pudessem se adaptar para cumpri-la.

Contudo, no caso do estado do Pará, embora ainda sejam poucas as mudanças para a adequação mínima necessária à IN-51, já podem ser constatados alguns avanços importantes, como, em primeiro lugar, a criação da Câmara Setorial e Temática do Leite do estado do Pará, em julho de 2007. Liderada por empresários do segmento industrial de laticínios e representantes de órgãos dos governos estadual e federal, esta câmara, tem como principais objetivos propor, criar e definir ações para o desenvolvimento do setor, articular e integrar a atuação dos diversos segmentos produtivos e buscar apoio junto ao governo do Estado para a formulação de políticas voltadas ao agronegócio do leite. Por conseguintes, assume a difícil missão de planejar e articular soluções que beneficie a todos os agentes da cadeia leiteira paraense, como, por exemplo, a assistência técnica necessária, os

investimentos em tecnologia e as novas formas de melhorar a qualidade e a comercialização dos produtos lácteos do estado.

E, em segundo lugar, o anúncio, em maio de 2008, da construção do primeiro laboratório de análise microbiológica do leite da região Norte do Brasil, que terá sede em Belém e está previsto para entrar em funcionamento no primeiro semestre de 2011, segundo divulgado pelo MAPA. A aprovação da implantação desse laboratório – uma parceria entre o governo do estado do Pará, a Câmara Setorial do Leite e o governo federal, através do MAPA – já é uma conquista das políticas setoriais para melhoramento da competitividade da produção de leite e derivados paraense e, também, dos investimentos em infra-estrutura tecnológica e laboratorial para o setor no estado.

Não obstante, a informalidade e sazonalidade da produção paraense; a deficiente oferta de energia elétrica para a indústria processadora nos seus municípios-sede e; as condições desfavoráveis das estradas e vicinais são os grandes gargalos que limitam a produção, o resfriamento, o transporte e o controle da qualidade do leite no Pará e que impedem a execução da legislação já em curso.

No que concerne aos aspectos tecnológicos e infra-estruturais, o mercado de processamento de leite no país já dispõe de todo o aparato tecnológico necessário à produção em grande escala dos mais variados tipos de produtos lácteos. Desencadeado pelos laticínios de maior porte, o ritmo de lançamento de novos produtos foi acelerado nesta última década, em especial, os relacionados à produção de leite UHT e demais lácteos fluidos, que acompanharam os novos hábitos de consumo da população brasileira urbanizada.

Todavia, a grande maioria das empresas nacionais, os laticínios de pequeno e médio porte, com atuação mais regionalizada se especializou em setores mais específicos, como o de produção de queijos, por exemplo. No sistema de produção desse lácteo não se faz necessário o emprego de alta tecnologia e, pode-se utilizar matéria-prima de qualidade mais inferior sem maiores problemas ao resultado do produto final, ou seja, é um tipo de produto que não exige uma estrutura de produção complexa. Não por acaso, a produção de queijos no Brasil é a que mais se destaca dentre todos os outros produtos lácteos. Conforme demonstra o gráfico 15, do leite destinado à industrialização no país em 2007, 34% foi transformado em queijos, 26% em leite UHT (longa vida), 18% em leite em pó e, o restante da

produção, em leite pausterizado (7%), leite condensado (5%), leites fermentados (7%) e outros produtos lácteos (3%).

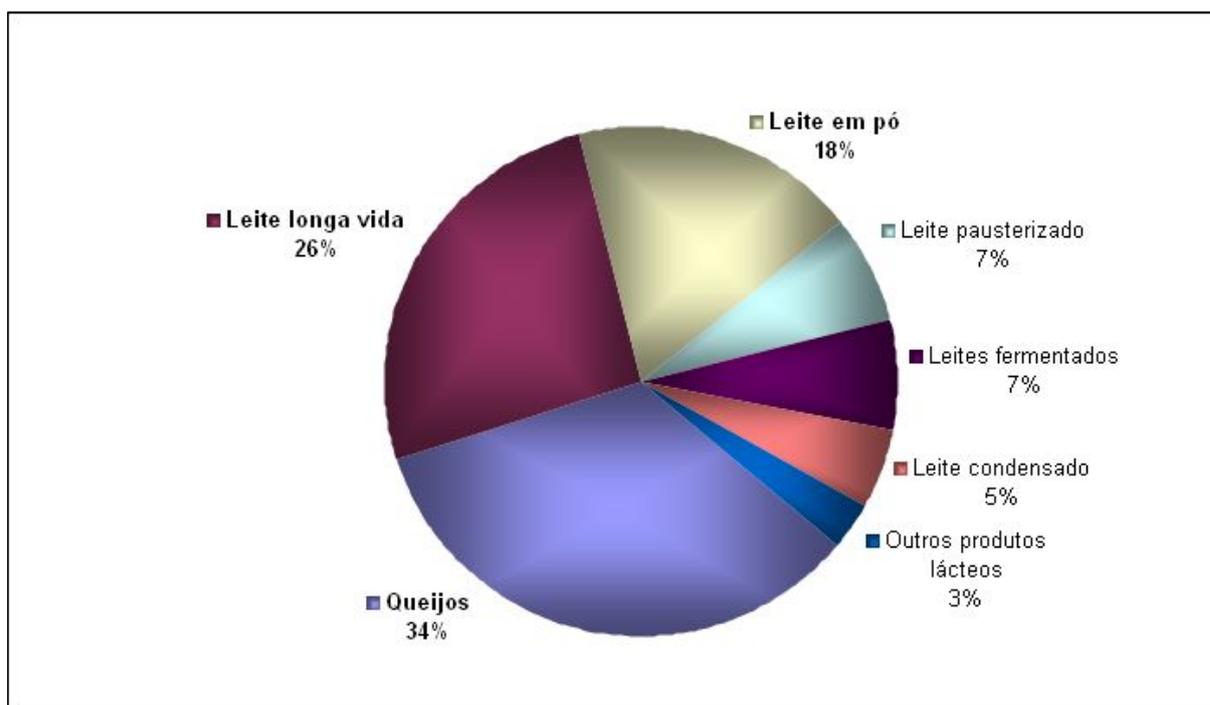


Gráfico 15 – Industrialização do leite (SIF) no Brasil, 2007.

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2008).

Os fatores de entrave à alavancagem da produção interna de lácteos estão relacionados aos aspectos infra-estruturais de base do país: energia, estradas e sistema de comunicação, ainda extremamente deficientes, principalmente, nas áreas de fronteira de expansão da produção leiteira, como é o caso da região Norte do Brasil. Na Amazônia as peculiaridades são ainda maiores em função das características da região.

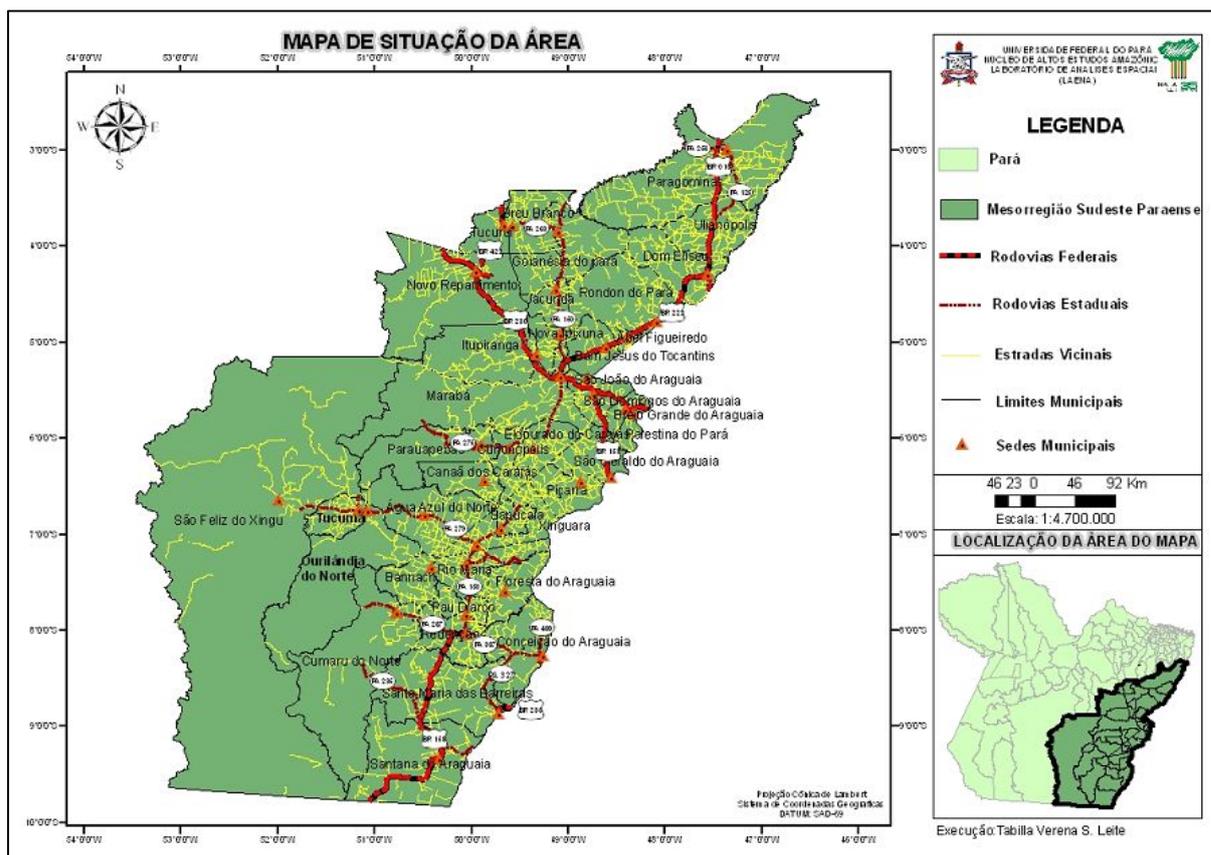
O estado do Pará, especificamente, que conta com uma vasta extensão territorial, baixa densidade demográfica na maioria das suas mesorregiões, existência de grande cobertura florestal e de bacias hidrográficas, não possui seus serviços de energia elétrica expandidos para todas as microrregiões do estado, embora aloque em seu território uma das maiores hidroelétricas do país. Tampouco é de boa qualidade a energia disponível para estabelecimentos industriais, como os laticínios, ou se encontra em nível suficiente para o incremento da produção que, no caso da indústria de leite e derivados, é altamente demandante de energia elétrica.

Não por acaso, para as PMEs da indústria de laticínios, o acesso a uma rede de energia, capaz de suportar o uso de seus equipamentos, ainda é extremamente deficiente. Porquanto, a grande maioria dos laticínios sediados no estado paraense faz uso de geradores próprios para suprir a quantidade de energia necessária ao funcionamento de tanques de resfriamento, que precisam funcionar 24h por dia, e de máquinas processadoras.

Em função da baixa qualidade da energia são freqüentes as falhas na rede elétrica que danificam equipamentos e máquinas dos laticínios com sede no estado. E, uma vez inutilizados a aquisição de novos demora, tendo em vista esse tipo de transação comercial não ser realizado localmente. Essa limitação de energia restringe possíveis planos de expansão daquelas organizações – a aquisição de maquinário demanda um aporte de energia compatível com a potencialidade do seu funcionamento –; dificulta interesses de investimentos dos laticínios na melhoria da qualidade da matéria-prima na sede das fazendas – como a compra de tanques de expansão para captação do leite dos produtores – e; ainda, limita o desenvolvimento de produtos.

Outro fator limitante e que afeta o desempenho das empresas do setor lácteo nacional são as condições de transporte para recepção e escoamento da produção interna. No caso do estado do Pará, o sistema viário que atende a cadeia láctea paraense é, em grande parte, formado por estradas não-oficiais, conforme se pode vislumbrar por meio do mapa 3, que evidencia as estradas vicinais, destacadas em linha amarela, da mesorregião Sudeste Paraense.

Estas estradas constituem-se como um dos principais caminhos de escoamento da produção leiteira das fazendas até os laticínios, pois nelas, também, estão sediados a maioria dos assentamentos cuja atividade principal é a produção de leite. Porém, são vias que não detém mínimas condições de infra-estrutura e segurança de tráfego, de tal modo que, não possuem iluminação pública, acostamentos e, em muitos trechos, não estão completas. Onde há interrupção da via, improvisam-se pontes em madeira que não suportariam o peso de carretas com tanques isotérmicos capazes de transportar mais de cinco mil litros de leite.



Mapa 3 – Estradas vicinais da mesorregião Sudeste Paraense.

Fonte: Base de dados LAENA/NAEA-UFPA (2008).

Nos períodos de chuva, a situação dessas estradas piora, devido a lama que nelas se acumula, quando não isola as comunidades inteiras por vários dias devido a total impossibilidade de tráfego. Se fossem apenas os problemas com as vicinais, mas há também com as estradas oficiais, rodovias estaduais (PAs) e rodovias federais (BRs), que estão se deteriorando em função da deficiente manutenção. Indubitavelmente, tais fatores contribuem para a alta sazonalidade da oferta de leite, o baixo incentivo ao incremento da produção leiteira de qualidade, a elevação do volume de leite desperdiçado, a redução dos rendimentos do produtor e o aumento dos custos da indústria. Neste sentido, conforme reiterou o pesquisador Paulo Fernandes (apud Brandão, 2008) “o Pará tem o maior custo de captação de leite do país devido às precárias condições das estradas por onde o produto é escoado”.

No que se refere aos determinantes internacionais, a crise financeira mundial se apresenta como fator preponderante. Embora tenha se originado nos Estados Unidos em meados de 2001, seus efeitos só foram disseminados em proporções globais a partir de 2007, quando difundiu-se um comportamento de retração generalizada nos negócios de vários setores econômicos dos mais diversos países,

gerando situações adversas, também, para o mercado lácteo global. Devido aos seus impactos, a economia de muitos países está em processo de desaceleração, com a diminuição do ritmo de crescimento dos mesmos. Em função disso, entreve-se um período de resultados desfavoráveis à muitos indicadores de conjuntura macroeconômica, conforme se pode observar na tabela 13.

Tabela 13 – Perspectivas atuais e projeções macroeconômicas para o Brasil e para o mercado de lácteos.

Indicadores		Unidade	2006	2007	2008*	2009*	2010*	2011*
Cenário atual e projeções dos principais indicadores macroambientais	População residente e projetada	pessoas	185.564.212	187.641.714	189.612.814	191.480.630	193.252.604	194.932.685
	Taxa média geométrica de crescimento anual	% anual	1,182	1,113	1,045	0,980	0,921	0,866
	Taxa de fecundidade total	% anual	-	-	-	-	1,76	-
	Taxa bruta de natalidade	por mil hab.	17,75	17,06	16,38	15,77	15,20	14,68
	Taxa bruta de mortalidade	por mil hab.	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,29
	População economicamente ativa (PEA) - urbana	pessoa	70.572.974	70.959.832	73.145.537	74.178.483	75.173.158	76.130.394
	Taxa de desemprego	% anual	9,2	8,9	13,0	15,0	14,2	13,8
	Taxa de câmbio comercial para compra: real (R\$) / dólar americano (US\$) - fim período	R\$	2,14	1,77	1,80	2,20	2,00	1,90
	Taxa de juros nominal - Overnight / Selic	% anual	12,5	10,6	12,5	10,1	9,4	9,0
	PIB	var. % a.a.	3,70	5,40	5,20	-0,01	2,11	3,54
	IPCA Geral	var. % a.a.	3,14	4,46	5,90	3,21	-	-
	IPCA - Alimentos e Bebidas	var. % a.a.	1,22	10,79	11,11	2,42	-	-
	IPCA - Leite e Derivados	var. % a.a.	0,15	19,79	0,68	8,78	-	-
	IGP-DI	var. % a.a.	3,8	7,9	9,5	5,5	-	-
	Número de empregos formais (total de atividades em dezembro)	-	35.155.249	37.607.430	39.441.566	-	-	-
	Variação relativa do número de empregos formais	%	5,77	6,98	4,88	-	-	-
	Remuneração média a preços de dezembro de cada período	R\$	1.346,77	1.355,89	1.494,66	-	-	-
	Variação relativa da remuneração média de cada período	%	5,86	0,68	3,52	-	-	-
	Produção industrial	% anual	2,9	6,0	5,0	2,7	-	-
	Balança comercial	US\$ (bilhões)	46,1	40,0	24,7	15,6	14,8	14,3
Exportações (variação real)	var. % a.a.	16,2	16,6	2,5	-9,9	1,0	2,0	
Importações (variação real)	var. % a.a.	24,2	32,0	22,5	-14,9	3,0	5,0	
Indicadores		Unidade	2006	2007	Var. % 2007/ 2006			
Situação atual do mercado e da indústria de leite e derivados	Vacas ordenhadas	cabecas	20.943	21.122	0,85			
	Produtividade animal	litros/ vaca/ ano	1.213	1.237	1,98			
	Produção de leite total	milhões de litros	25.398	26.134	2,90			
	Consumo <i>per capita</i> de leite fluido	Kg/ pessoa/ ano	72,7	77,0	5,91			
	Leite adquirido por estabelecimentos de laticínios sob inspeção	milhões de litros/ mês	16.670	17.836	6,99			
	Leite industrializado por estabelecimentos de laticínios sob inspeção	milhões de litros/ mês	16.605	17.742	6,85			
	Saldo de perda da produção industrial ¹	milhões de litros/ mês	65	94	44,62			
	Consumo de lácteos em equivalente leite	Kg/ pessoa/ ano	135,1	142,6	5,55			
	Recepção de leite das 16 maiores empresas de laticínios do país	mil litros/ ano	7.311.948	8.292.889	13,42			
	Número de produtores das 16 maiores empresas de laticínios do país - final do período (dezembro)		81.301	86.575	6,49			
	Exportações de lácteos	US\$ (mil)	168.303	298.975	77,64			
	Importações de lácteos	US\$ (mil)	155.035	151.530	-2,26			
	Saldo comercial de lácteos	US\$ (mil)	13.268	147.445	-			
	Produção de leite em pó integral	mil toneladas	465	505	8,60			
	Consumo <i>per capita</i> de leite em pó integral	Kg/ pessoa/ ano	2,5	2,6	3,59			
	Produção de leite em pó desnatado	mil toneladas	117	128	9,40			
	Consumo <i>per capita</i> de leite em pó desnatado	Kg/ pessoa/ ano	0,7	0,7	-			
Produção de queijos	mil toneladas	495	580	17,17				
Consumo <i>per capita</i> de queijos	Kg/ pessoa/ ano	2,6	3,1	18,32				
Produção de manteiga	mil toneladas	78	82	5,13				
Consumo <i>per capita</i> de manteiga	Kg/ pessoa/ ano	0,4	0,4	-				
Indicadores		Unidade	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*
Projeções para o setor leiteiro	Produção de leite	milhões de litros	27.346,05	27.919,32	28.492,06	29.066,57	29.641,16	30.215,73
	Consumo interno	milhões de litros	26.991,45	27.522,93	28.065,43	28.606,77	29.147,87	29.688,98
	Excedente exportável	milhões de litros	354,60	396,39	426,63	459,80	493,29	526,75

* Projeções

¹ Quantidade de leite adquirido pelo laticínio - quantidade de leite industrializado pelo laticínio = Saldo de perda da produção industrial

Fonte: CILEITE (2008); Embrapa Gado de Leite (2008); IBGE (2008a); IPEA (2008); MDIC (2007); MAPA (2008b); RAIS (2008); UDSA (2008); Autor (2008).

Desde a efetivação dessa crise, registra-se restrição de crédito no mercado mundial, que tem levado à redução da demanda dos países importadores de lácteos, repercutindo efeitos de queda nos preços dos mercados domésticos de todos os países exportadores, inclusive no Brasil. Com o excedente exportável de leite disponível no mercado interno e, a conseqüente baixa do preço desse produto, a rentabilidade do segmento processador e, principalmente, de produção leiteira vem diminuindo, sobretudo deste último, que tem sofrido elevação de seus custos de produção com o aumento do valor dos insumos agropecuários no mercado internacional.

Além do enfraquecimento da demanda externa, as tendências de oscilação na taxa básica de juros e nos índices de inflação da economia brasileira, têm contribuído para a redução do poder de compra do consumidor doméstico. E isso, para o caso da indústria de laticínios, pode representar reais possibilidades de retração no consumo de lácteos no mercado interno. Embora haja comprovações de que a influência da renda no consumo de lácteos é menor do que em outros tempos, a elasticidade-renda da demanda de alguns produtos lácteos existe.

Segundo Carvalho (2007), a elasticidade-renda indica quanto o consumo de determinado produto é influenciado por um aumento na renda do consumidor, sendo que, os produtos com elasticidade-renda acima de 1 são considerados elásticos, ou seja, seu consumo responde significativamente a variações de renda dos consumidores. Já aqueles que possuem elasticidade-renda próximo de zero são inelásticos, isto é, seu consumo não aumenta com a renda do consumidor. Há, ainda, os bens conhecidos como inferiores, onde se verifica redução no consumo quando a renda do consumidor aumenta. Neste caso, os produtos são substituídos à medida que a renda do consumidor cresce, como acontece, por exemplo, com alimentos como feijão, arroz e mandioca.

De acordo com a tabela 14, Carvalho (2007, p. 188-189) evidencia que os produtos lácteos, em geral, são relativamente inelásticos, ou seja, seu consumo não tem uma elevação tão significativa com o aumento da renda, mas a exceção se constatou no caso de lácteos como os queijos, por exemplo, que apresentaram elasticidade-renda mais elevada, principalmente, nas faixas de menor poder aquisitivo. Com efeito, isso demonstra que o queijo é um dos produtos lácteos mais sensíveis a qualquer variação de renda.

Tabela 14 – Elasticidade-renda de leite e derivados em quatro faixas de renda.

Limite superior de renda (R\$/família/mês)	Leite e derivados (agregado)	Leite de vaca	Queijos	Leite em pó integral
0 a 1.200	0,5418	0,6138	1,1367	-0,219
1.200 a 3.000	0,4853	0,2961	0,9549	0,2751
2.000 a 4.000	0,3787	0,1919	0,6996	0,1382
Mais de 4.000	0,3787	0,1919	0,6996	0,1382

Fonte: Carvalho (2007).

No caso do leite em pó, ao contrário, verifica-se redução do consumo com o incremento da renda, sobretudo na faixa de renda familiar mais baixa, ficando, portanto, na categoria de bens inferiores, uma vez que, “o consumidor substitui o leite em pó por outros produtos quando tem mais dinheiro” (CARVALHO, 2007, p. 189). Ainda quanto aos efeitos da elevação da taxa de juros, pondera-se para o fato de que, também, podem ser comprometidos os planos de investimento de empresas industriais que visem o aumento da produção como alternativa para melhorar as receitas no médio e longo prazo pela relação direta com as escalas produtivas. Isso, por exemplo, pode prejudicar o crescimento da participação dos laticínios de pequeno e médio porte na indústria da alimentação.

4.1.2 O ambiente setorial

Tal como Porter (1999) explicitou, as forças que dirigem a concorrência de um setor, neste caso, da indústria de laticínios do Sudeste Paraense, configuram-se como instrumentos poderosos de análise das organizações nele envolvidas e de suas estratégias. As forças que representam significativa influência no ambiente setorial desse segmento apresentam-se a seguir:

Ameaça de novos entrantes

As principais barreiras de entrada identificadas no setor lácteo paraense, especialmente da mesorregião Sudeste do estado, dizem respeito: 1) às vantagens de economia de escala na produção; 2) à exigência de capital; e 3) ao acesso a

canais de distribuição. No primeiro caso, isso ocorre porque a matéria-prima adquirida regionalmente é de baixo custo e a grande maioria das empresas estabelecidas trabalha com o processamento de leite pausterizado e produtos de pouca complexidade. Dessa forma, seus custos de produção são significativamente menores do que em relação a outros tipos de processamento mais complexos, como na fabricação de leite UHT, por exemplo. Assim, os novos concorrentes para se estabelecer precisam ingressar em escala superior ou, caso não ocorra, sujeitar-se à desvantagem de custo de produção.

No segundo caso, a grande necessidade de capital para investimento em máquinas, equipamentos e instalações, que é inerente à atividade da indústria de laticínios, faz com que as organizações interessadas em entrar nesse segmento precisem de um aporte alto de recursos para se estabelecer e começar a operar. Já o terceiro caso funciona como barreira à entrada porque os novos entrantes, cujos canais de distribuição se encontram previamente atendidos pelos concorrentes anteriormente estabelecidos, precisam barganhar o seu acesso via preço e, assim, acabam concedendo descontos ou vantagens sobre a compra de seus produtos.

O crescimento da produção leiteira no estado do Pará, desde o início da década de 1990, contribuiu para o surgimento de uma ampla rede de concorrência na indústria de laticínios paraense, envolvendo microempresas, empresas de pequeno, médio e grande porte (SILVA, 2007). Entretanto, desde o final da última década e início desta, a presença mais efetiva, em relação à dominação do mercado regional à montante (produtores de leite) e à jusante (compradores e distribuidores), tem sido de laticínios de grande porte. Isso porque, muitos pequenos e médios industriais deixaram de ter o processamento do leite como atividade principal de renda, ou mesmo, saíram do setor. Ademais, grandes laticínios produzem e comercializam em grande volume, conseqüentemente, demandam por maior quantidade de matéria-prima. De outro modo, ainda contam com sedes industriais localizadas em outros estados e, portanto, cujas produções se destinam, em boa parte, para processamento final nesses locais.

Diante do exposto, verifica-se que a existência de concorrentes estabelecidos, pouco representou uma barreira à entrada de grandes empresas no setor da indústria de laticínios paraense, uma vez que, as empresas existentes, em sua imensa maioria, micro e pequenas empresas, dificilmente foram capazes de fazer frente às estratégias de dominação dos novos entrantes. Além disso, em virtude do

maior nível de economia de escala; do poder de barganha junto aos canais de distribuição e; dos subsídios políticos-fiscais que incentivaram a sua instalação, esses novos entrantes têm representado forte ameaça à competitividade dos laticínios locais. Tendo em vista que, uma vez estabelecidos, conforme Silva (2007, p. 69):

[...] cada indústria passa a trabalhar na redução dos custos de produção, investindo no transporte a granel e no aumento da produtividade e da qualidade dos produtos [...] para, finalmente, obter menor preço na matéria-prima. Com o tempo, a indústria controla a concorrência na área de abrangência [...] e domina a cadeia láctea à montante (nas fazendas).

Devido à sua alta disponibilização financeira, os novos entrantes têm sido capazes, ainda, de ultrapassar as barreiras de diferenciação de produto e de desvantagem de custo. A fidelização de fornecedores, com base no valor dos pagamentos, por exemplo, são políticas facilmente implementadas por essas organizações em detrimento das demais já estabelecidas no mercado. Com efeito, verifica-se que a grande maioria dos laticínios no estado não dispõe de recursos substanciais para enfrentar os novos concorrentes, tampouco, conseguem se diferenciar pela capacidade de produção, em geral, de reduzido volume de processamento diário, conforme evidenciado em seção anterior.²⁵

A exigência de alto capital para investimento no setor lácteo evidencia a forte tendência à concentração de poucas grandes empresas dominando boa parte da demanda interna de produtos de leite e derivados. O que por um lado representa uma importante barreira à entrada de novos concorrentes, de outro restringe o desenvolvimento de muitos laticínios já estabelecidos, principalmente, de microempresas e de empresas de pequeno e médio porte. Não obstante, a lenta incidência de novas empresas no mercado de lácteos, decerto, ajuda a não comprometer demasiadamente a rentabilidade das indústrias existentes. Todavia, em função do intenso crescimento do setor nesta década, têm-se, cada vez mais, oportunizado o surgimento de novos empreendimentos.

Portanto, infere-se que, embora existam barreiras à entrada no setor da indústria de laticínios no Sudeste Paraense, estas não conseguem suplantar o alto poder de barganha de novos concorrentes, devido ao menor nível de economia de

²⁵ Na seção 4, ver 4.1, em tabela 12, relação de estabelecimentos industriais de leite e derivados sob inspeção no Pará – 2007.

escala na produção da maioria dos laticínios do estado e à sua pouca diferenciação de produtos; ao alto poder de negociação de canais de distribuição; à não fidelização das vantagens de custo já estabelecidas pelos laticínios existentes; às políticas governamentais favoráveis à entrada de novos concorrentes e ao rápido e intenso crescimento do setor na mesorregião. Não por acaso, esses fatores, têm representado grande ameaça à rentabilidade das organizações locais.

Por outro lado, verifica-se que a alta exigência de capital dessa atividade econômica, ao mesmo tempo, é o grande fator que limita a entrada de novos estabelecimentos industriais de leite e derivados e, também, é o que mais dificulta o crescimento dos laticínios estabelecidos, os quais, raramente, conseguem reinvestir na sua própria produção.

Ameaça de produtos substitutos

O desenvolvimento da indústria da alimentação nos últimos anos aponta para o surgimento de novos produtos à concorrer com o leite, cada vez mais elaborados, diversos e atrativos ao grande público dos principais centros urbanos do país. Em termos de consumo de bebidas e divulgação, há algum tempo o leite vem perdendo participação no consumo da população para cervejas e refrigerantes, que, também, são muito mais intensivos em marketing e propaganda. Porém, a concorrência principal que se entrevê como grande ameaça aos produtos lácteos diz respeito aos produtos à base de soja (leite, suco e etc.), sucos prontos para beber, entre outros, que tem tido grande apelo comercial voltados para a saúde e nutrição e que, portanto, concorreriam diretamente com os mesmos propósitos do leite. Isso, por ventura, também evidencia que o mercado consumidor mudou e se tornou mais dinâmico. Para Carvalho (2007, p. 189):

O consumidor aumentou sua renda, mas os lácteos não são prioritários. As opções de consumo se multiplicaram, dentro e fora do segmento de alimentos. [...] Mesmo dentro do segmento alimentar, os sucos prontos e as bebidas à base de soja têm forte crescimento e brigam pela fatia de consumo do leite. Ações bem coordenadas junto à médicos, nutricionistas e a imprensa têm impulsionado esses produtos. [...] Num mundo dinâmico, bem informado e cheio de inovações, os desejos de consumo se multiplicam e se sofisticam. Quem esperar somente pela renda como salvação para o crescimento do consumo de lácteos pode ter uma grande decepção.

Neste contexto, verifica-se que a ameaça de produtos substitutos para o leite é evidente e, a longo prazo, pode tornar o consumo de lácteos cada vez mais estagnado, seja pelo crescimento do mercado interno e externo de demais produtos, seja pela agressividade das ações promocionais exercidas por outros sistemas agroindustriais. Apesar disso, ainda são pouco efetivas as políticas que visem contrapor essa tendência, em função da desorganização dos relacionamentos entre os agentes da cadeia láctea paraense que, precariamente, têm conseguido, ao menos, promover o debate e o encaminhamento das grandes questões relacionadas à competitividade do setor no mercado.

Com efeito, as ações coletivas do setor da indústria de laticínios paraense, dificilmente têm-se configurado como barreiras à entrada de produtos substitutos no mercado de sua atuação. Assim, não se encontram muitas dificuldades que impeçam ou mesmo dificultem a concorrência em mesmo patamar de igualdade com os lácteos. De outro modo, produtos de laticínios não apresentam uma relação custo-desempenho exclusiva que chegue a impedir a escolha por produtos substitutos, ao contrário, uma das formas de apropriação de mercado destes últimos se dá, justamente, pela concorrência via preços de mercado. Da mesma forma, não se verifica maiores dificuldades no processo de substituição de produtos, uma vez que há disponível no mercado de consumo grande oferta de mercadorias que podem vir a substituir os mais diversos tipos de lácteos.

Poder de negociação dos fornecedores (produtores de leite)

O segmento produtor de leite no Brasil, formado por um grande número de produtores, está pulverizado em todas as regiões do país e se caracteriza por uma produção não-especializada, tendo em vista seus baixos recursos para investimento em melhoria genética, alimentação, sanidade e condições locais para o rebanho. Tais características são igualmente percebidas na mesorregião Sudeste Paraense, onde o número de fornecedores, também, é superior ao de indústrias processadoras.

Esse excesso do lado da oferta (produtores de leite) em relação ao lado da demanda (indústria de laticínios) gera vantagens apenas para este último, que tem seu poder de escolha garantido, em detrimento do poder de barganha dos fornecedores, que é drasticamente reduzido, principalmente, no que diz respeito aos

preços pagos por sua produção. Com efeito, isso os desmotiva ao aperfeiçoamento, o que compromete a qualidade do leite que é produzido nessa mesorregião paraense, uma vez que a remuneração paga pelo litro do leite não justifica o capital necessário para investir no incremento da atividade.

De outro lado, uma pequena parcela de produtores de leite consegue agregar um diferencial competitivo ou exclusivo que, no caso deste setor produtivo, está ligado à qualidade superior da matéria-prima que é fornecida aos laticínios. Em tais fornecedores os níveis de produtividade e qualidade são maiores e a sazonalidade da produção é menor. Como são em menor número, têm mais poder de barganha junto à indústria laticínista, por isso, recebem mais pela qualidade e pelo volume de leite que fornecem.

Em função dessas disparidades entre os produtores, verifica-se certa competição entre eles. No caso dos pequenos produtores, como são a grande maioria e têm uma produção mais variável, mudam frequentemente de um comprador para o outro, conforme o melhor preço que podem pagar. Tal situação, porém, dificulta o alcance de um padrão de qualidade por parte das PMEs, principais compradoras dessa produção, inibindo, assim, todo um trabalho de longo prazo em prol da melhoria da qualidade do leite (FONSECA; CARVALHO, 2004). Outra consequência deletéria é a flutuação sazonal acentuada no fornecimento da matéria-prima, que impede o estabelecimento de contratos formais entre a indústria e o produtor, fatores essenciais à profissionalização e à modernização do setor lácteo paraense.

A integração para frente foi constatada no segmento produtor da mesorregião Sudeste Paraense, isto é, existem produtores de leite que se tornaram, também, fabricantes de produtos de laticínios, porém, quase todos os casos se inserem no contexto do mercado informal, uma vez que ainda não estão devidamente registrados nos órgãos de fiscalização competentes. Apesar disso, acabam representando uma ameaça ao setor lácteo regularizado, porque ofertam no mercado os mesmos produtos fabricados pelas indústrias já estabelecidas, porém, a preços muito mais baixos devido à não incidência de impostos entre outras obrigações fiscais. Nos períodos de entressafra, as indústrias concorrentes competem de forma ainda mais acirrada pelo fornecimento de matéria-prima no volume desejado. Como essa concorrência é, muitas vezes, focada nos preços, tal situação faz com que a maioria das empresas laticinistas do estado apresente problemas de fluxo de caixa,

prejudicando, ainda mais, o desempenho dos laticínios formais sediados na mesorregião.

Portanto, infere-se que é baixo o poder de negociação dos fornecedores da indústria láctea da mesorregião Sudeste do estado, cuja ameaça reside na redução da qualidade da matéria-prima fornecida, uma vez que, mesmo com rentabilidade reduzida, os laticínios do estado têm limitações quanto ao repasse dos aumentos dos seus custos de produção.

Poder de negociação dos clientes (varejistas)

O segmento de hipermercados e supermercados é um dos mais concentrados e com maior nível de rentabilidade do setor de comércio varejista do país. Conforme se observa na gráfico 16, em 2006, este segmento foi o que registrou a menor participação no número de empresas, apenas 0,8%, mas gerou 22,8% de toda a receita líquida arrecada com a revenda de produtos desse setor, perdendo apenas para o segmento de combustíveis.

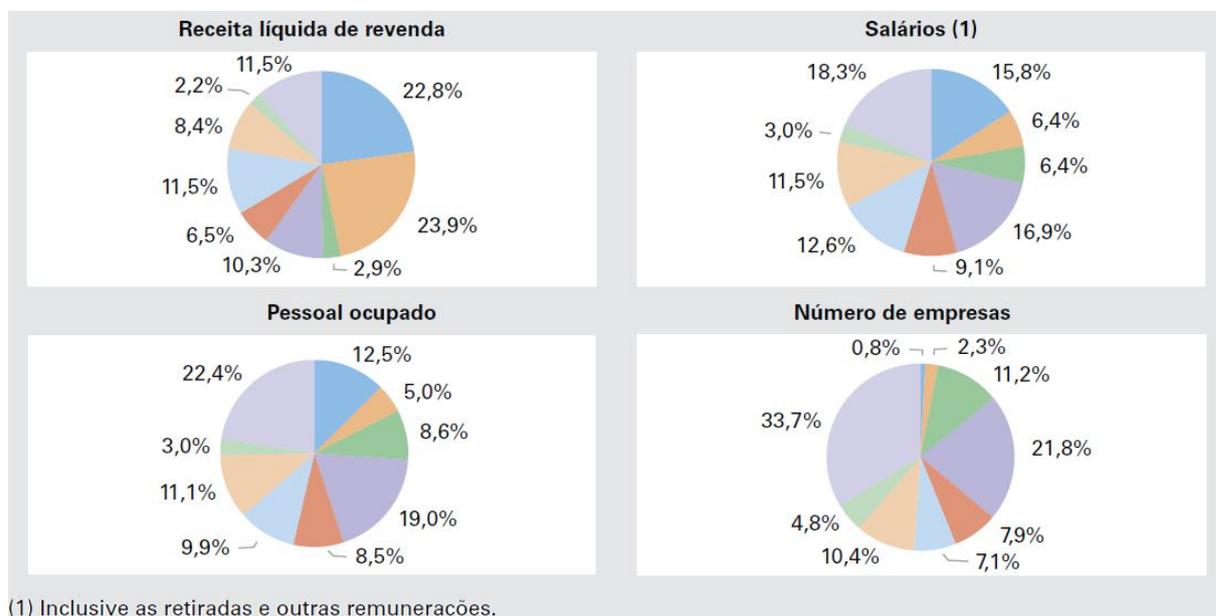


Gráfico 16 – Participação dos segmentos do comércio varejista – Brasil – 2006.
 Fonte: IBGE (2006b).

Desde o início desta década, conforme demonstra a tabela 15, o comércio varejista foi a atividade que registrou o maior número de grandes empresas, bem como, os melhores resultados na margem de comercialização e nas remunerações de pessoal em 2000 e em 2006. Neste contexto, o segmento de hipermercados e supermercados foi o que obteve as maiores participações para os mesmos fatores (IBGE, 2006).

Tabela 15 – Participação percentual dos segmentos de comércio no número de empresas, na receita líquida, na margem de comercialização e nas remunerações das grandes empresas no Brasil – 2000/2006.

Segmento de comércio varejista	Participação percentual das empresas com 250 ou mais pessoas ocupadas (%)							
	No número de empresas		Na receita líquida		Na margem de comercialização		Nos salários, retiradas e outras remunerações	
	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006
Comércio por atacado	25,7	29,5	51,5	55,1	35,6	37,7	28,4	29,9
Comércio varejista	66,9	59,0	45,0	37,6	61,1	56,6	67,4	64,2
Comércio de veículos, peças e motocicletas	7,4	11,5	3,5	7,3	3,3	5,7	4,2	5,9

Fonte: IBGE (2006b).

Não por acaso, o poder de negociação que, em geral, tem-se manifestado é a pressão por preços baixos dos produtos que adquirem em grande volume para comercializar em seus estabelecimentos. Assim, o segmento de hipermercados e supermercados, propondo-se a atender às necessidades de consumo da grande massa de consumidores do país, de fato, força a baixa de preços, em detrimento dos lucros de seus fornecedores, mas a favor de seus altos níveis de rentabilidade, tal como constatados, anteriormente, na tabela 16.

No caso da indústria láctea, a pressão sobre os preços praticados pelo setor é ainda maior por duas razões: 1) os produtos fornecidos à rede varejista são padronizados ou não diferenciados (do tipo *commoditie*), isto é, sempre haverá à disposição muitos fornecedores alternativos desses produtos e, dessa forma, a diferença básica entre eles será determinada pelo preço e; 2) porque, conforme Fonseca e Carvalho (2004, p. 18) explicam:

[...] o leite barato é um ótimo chamariz para que o consumidor adquira outros produtos. Em um país com má distribuição de renda, onde boa parte

da população tem nos gastos de alimentação uma fatia considerável de sua renda, o preço do leite exerce influência significativa no consumo.

Ademais, a proximidade com o consumidor permite à esse segmento varejista um nível de sensibilidade maior em relação ao comportamento da demanda (FONSECA; CARVALHO, 2004) e, em virtude disso, consegue manipular, ao seu favor, as negociações com as indústrias de laticínios. Porquanto, verifica-se que, de forma geral, os hipermercados e supermercados têm influência direta não só na apropriação de valor, como também, na baixa transparência na formação de preços do setor de laticínios. Por isso, esses compradores acabam determinando os padrões de negociação e valor dos produtos lácteos, o que interfere diretamente na rentabilidade, principalmente, do produtor de leite, mas, também, da indústria de laticínios. De tal modo que, este cenário interfere no retorno econômico do setor como um todo e, conseqüentemente, do seu desenvolvimento.

Neste sentido, infere-se que é alto o poder de barganha dos grandes varejistas no setor lácteo de todas as regiões do país, inclusive no estado do Pará e para a mesorregião Sudeste Paraense, que comercializa boa parte de sua produção em outros estados brasileiros.

O setor (concorrentes estabelecidos)

A rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria de laticínios da mesorregião Sudeste Paraense se dá, fundamentalmente, via preço do leite que é pago ao produtor, assim, ela é mais evidente quanto poder de barganha que cada empresa exerce sobre seus fornecedores.

Os concorrentes existentes nessa mesorregião são mais numerosos em relação à qualquer outra região do estado. A maioria deles encontra-se em igualdade de condições em termos de tamanho (boa parte caracteriza-se pela pequena capacidade de processamento diário de leite) e, conseqüentemente, de poder de mercado. Isso, por ventura, facilita certa interação entre as empresas, especialmente, daquelas que estão localizadas mais próximas umas das outras. A interação verificada nestes casos ocorre tanto na troca de experiências, que se revela muito mais pela parceria do que pela competição, quanto na coordenação e execução de atividades comuns, como fabricação e transporte de produtos, o que tem contribuído para minimizar as dificuldades operacionais desses laticínios. Não

obstante, ainda são poucas as empresas que mantêm esse relativo nível de interação, o que indica uma dificuldade de construção de um ambiente cooperativo entre os laticínios do estado.

Os produtos fabricados pela maioria dos laticínios do Sudeste Paraense carecem de diferenciação e de custos de mudança, ou seja, os principais compradores de seus produtos lácteos não enfrentam maiores problemas ao escolher outra empresa para lhes fornecer os mesmos produtos a preços mais baixos.

Os custos fixos das empresas são altos, sobretudo, em função das peculiaridades na industrialização do leite na mesorregião Sudeste Paraense, onde ainda se verificam muitos entraves ao cumprimento das atividades à montante e à jusante desse setor. Além disso, o produto sobre o qual trabalham essas organizações de laticínios é altamente perecível. Em ambos os casos, exige-se um rápido movimento nas vendas que, inevitavelmente, acaba levando à necessidade de redução de preços, frequentemente.

Verifica-se que os aumentos de capacidade de produção são variáveis e, em geral, ocorrem em grandes saltos, haja vista a capacidade de promoção de economias de escala de alguns laticínios. Não obstante, os ganhos de produtividade dificilmente conseguem ser mantidos por longos períodos de tempo, devido ao alto nível de sazonalidade ainda constatado na produção leiteira paraense.

De outro modo, as barreiras de saída da indústria de laticínios do Sudeste Paraense são altas. Isto é, quando os donos de laticínios dessa mesorregião desejam sair da atividade ao qual estão inseridos, enfrentam grandes prejuízos patrimoniais e financeiros, primeiro, porque seus investimentos em máquinas, equipamentos e instalações dificilmente conseguem ser recuperados e; segundo, porque, devido à alta exigência de capital, não são facilmente encontrados compradores para as indústrias à venda, o que dificulta ainda mais, a recuperação dos investimentos realizados pelo primeiro dono.

Porquanto, infere-se que o setor da indústria de laticínios do Sudeste Paraense possui uma alta disputa por posicionamento de mercado, que cada vez mais está acirrando a competição entre empresas com diferentes capacidades de produção, tendendo-se, portanto, a repetir os ganhos de privilégio ao monopólio de grandes laticínios. Dessa forma, tornam-se ainda mais tênues os processos de integração entre esses agentes e os de menor capacidade de produção. De modo

que, ficam ameaçadas as tentativas de organização, articulação e governança do setor.

4.1.3 O ambiente interno das indústrias

Tendo em vista a referência do segmento processador formal como base analítica orientadora desta pesquisa, foram realizadas entrevista abertas e aplicação de questionário em três empresas industriais de pequeno e médio porte processadoras de leite e derivados, com SIF, sediadas na microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste do Estado do Pará. Essas empresas participantes são identificadas como A, B e C. De acordo com a classificação dos estabelecimentos industriais de leite e derivados apresentada pelo RIISPOA do MAPA, as empresas A e C são fábricas de laticínios e; a empresa B é uma usina de beneficiamento.

O quadro 2 apresenta, de forma resumida, algumas características das empresas. Pode-se verificar que todas comercializam seus produtos na própria região e em algumas outras específicas, sendo que em apenas uma delas a distribuição se dá em quase todas as regiões do país.

Aspectos gerais	Empresas pesquisadas		
	A	B	C
Município sede	Ourilândia do Norte	Tucumã	Tucumã
Ano de fundação	2000	1990	1999
Área(s) de atuação dos sócios-proprietários na empresa	Gestão e Financeira	Gestão	Produção
Processamento médio diário	24.000	84.766	22.000
Produtos fabricados	Queijos	Queijos em geral, manteigas em geral, leite pausterizado tipo C e outros lácteos	Queijos
Região de comercialização	Norte e Sudeste	Norte, Nordeste, Sudeste e Sul	Norte e Nordeste

Quadro 2 - Características gerais das empresas industriais de leite e derivados pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Assim, finalizando a avaliação ambiental, no que tange às empresas pesquisadas da indústria de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste Paraense, exploram-se as variáveis do ambiente interno dessas organizações, em que os principais pontos abordados referem-se aos aspectos

administrativos e de gestão; da área de marketing, de pessoas, de operações e logística, tal como explanados a seguir:

Aspectos administrativos e de gestão

Quanto ao capital controlador das empresas analisadas, de acordo com os resultados da pesquisa, todos os laticínios indicaram ser de origem nacional e oriundos de diferentes regiões do país. Dentre os laticínios pesquisados, apenas a empresa B é genuinamente paraense, enquanto os demais são de outros estados. Acerca do controle desse capital, todos os laticínios indicaram ser de cunho privado, constituídos sob a forma de sociedade limitada.

À respeito da localização, formação e organização das empresas da indústria analisada, os laticínios A e B indicaram como grande motivação à sua instalação na microrregião de São Félix do Xingu, a alta disponibilidade de matéria-prima, que sinalizava grandes perspectivas da região se tornar um grande pólo de produção de leite no país. Já a empresa C indicou apenas em relação à pouca concorrência local. Não por acaso, a proximidade com fornecedores, além do baixo custo da mão-de-obra local, foram indicadas como as principais vantagens associadas ao local onde as indústrias se instalaram, conforme evidencia o gráfico 17,

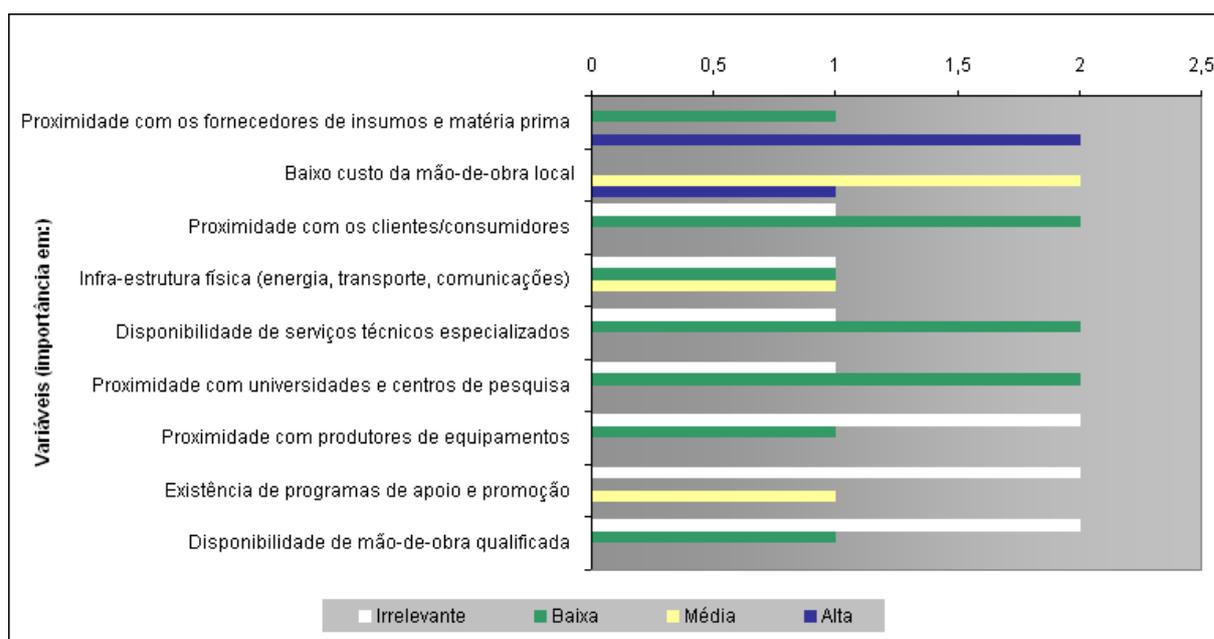


Gráfico 17 – Principais vantagens associadas ao ambiente local.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Para suas devidas instalações na referida microrregião, não foi indicado pelas empresas A e C nenhum incentivo por parte dos governos municipais, estadual ou federal, ao contrário da empresa B, que indicou ter recebido da prefeitura de Tucumã a doação de terreno para instalação da indústria e, do governo estadual, incentivos fiscais.

Indagados quanto às principais dificuldades encontradas no primeiro ano de funcionamento da empresa, os dirigentes dos laticínios pesquisados indicaram três aspectos em especial: a contratação de pessoal qualificado; a capacidade de produzir com qualidade e; a falta capital de giro suficiente para a operacionalização do negócio, conforme evidencia o gráfico 18.

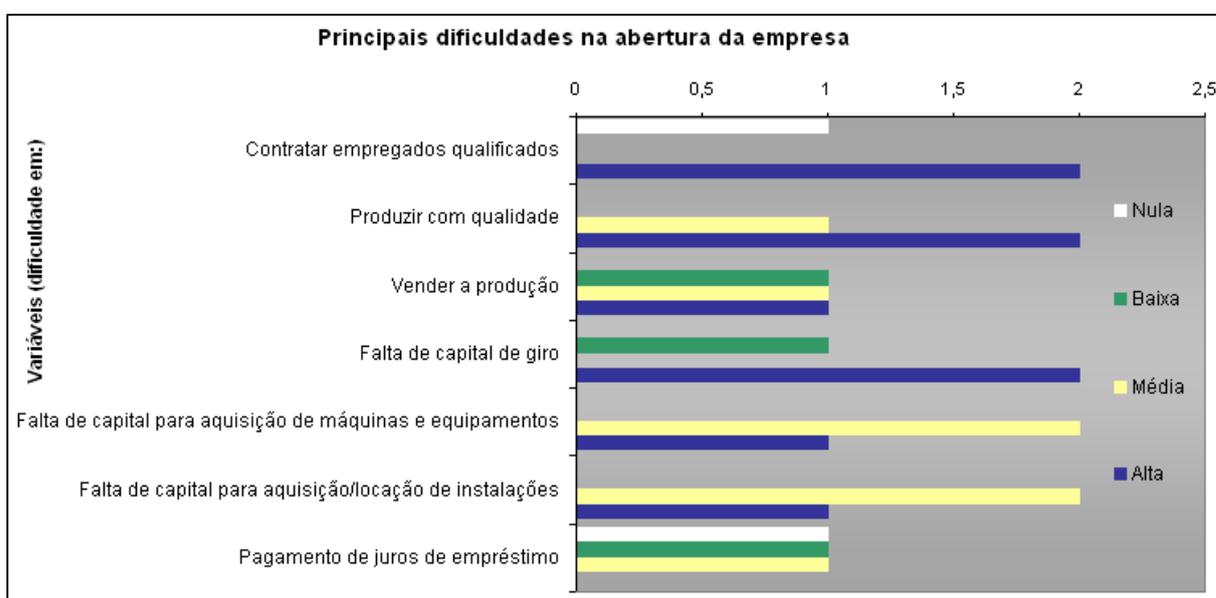


Gráfico 18 – Principais dificuldades indicadas pelos laticínios pesquisados no primeiro ano de funcionamento.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Atualmente, observa-se, segundo o gráfico 19, que as grandes dificuldades apontadas no início passaram para categorias de média e baixa dificuldade, sendo que a única que permaneceu como alta foi a contratação de empregados qualificados. A falta de capital tem sido cada vez menos indicada como uma variável de baixa dificuldade para as empresas já estabelecidas. Não obstante, os laticínios pesquisados mostraram certa dificuldade em disponibilizar capital para reinvestimento na produção, como ainda se verifica pela falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos.

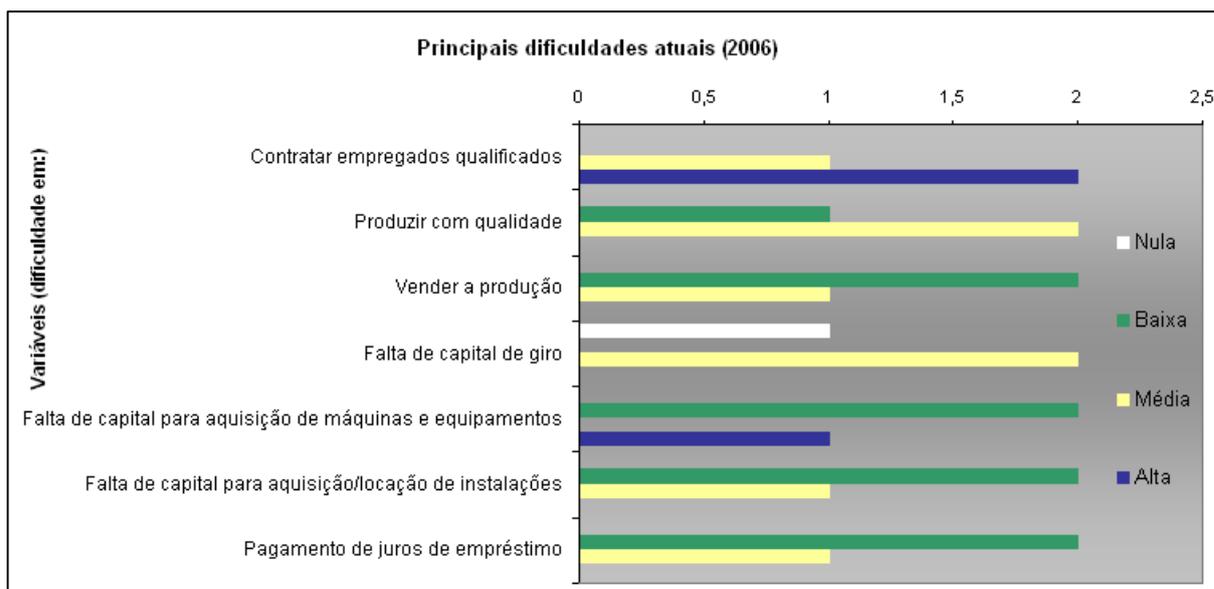


Gráfico 19 – Principais dificuldades atualmente encontradas na atuação das organizações pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Quanto aos aspectos de delegação, descentralização e centralização de uma estrutura organizacional, para Oliveira (2006), estes podem facilitar ou prejudicar os resultados de uma empresa. Na análise das estruturas organizacionais dos laticínios pesquisados, onde se verificou maior tendência à centralização de seus processos decisórios, ou seja, à concentração das principais decisões na alta administração da organização, constatou-se que tal situação não prejudicou o desenvolvimento dos laticínios.

Uma vez que a centralização esteve adequada ao tamanho das empresas – de pequeno e médio porte –, que justificou a existência de poucos níveis hierárquicos, conforme demonstra a figura 1, e a participação ativa dos sócios-proprietários tanto em processos técnicos, especialmente na área de produção dos laticínios, quanto em administrativos, que envolviam tomadas de decisões gerenciais, financeiras, de planejamento, controle e avaliação da organização. A centralização, ainda, foi vantajosa em alguns aspectos como: 1) maior manutenção da uniformidade das decisões; 2) administração eficaz na resolução das urgências inerentes ao processo de produção dos laticínios e; 3) aumento do nível de controle sobre as principais atividades funcionais das organizações.

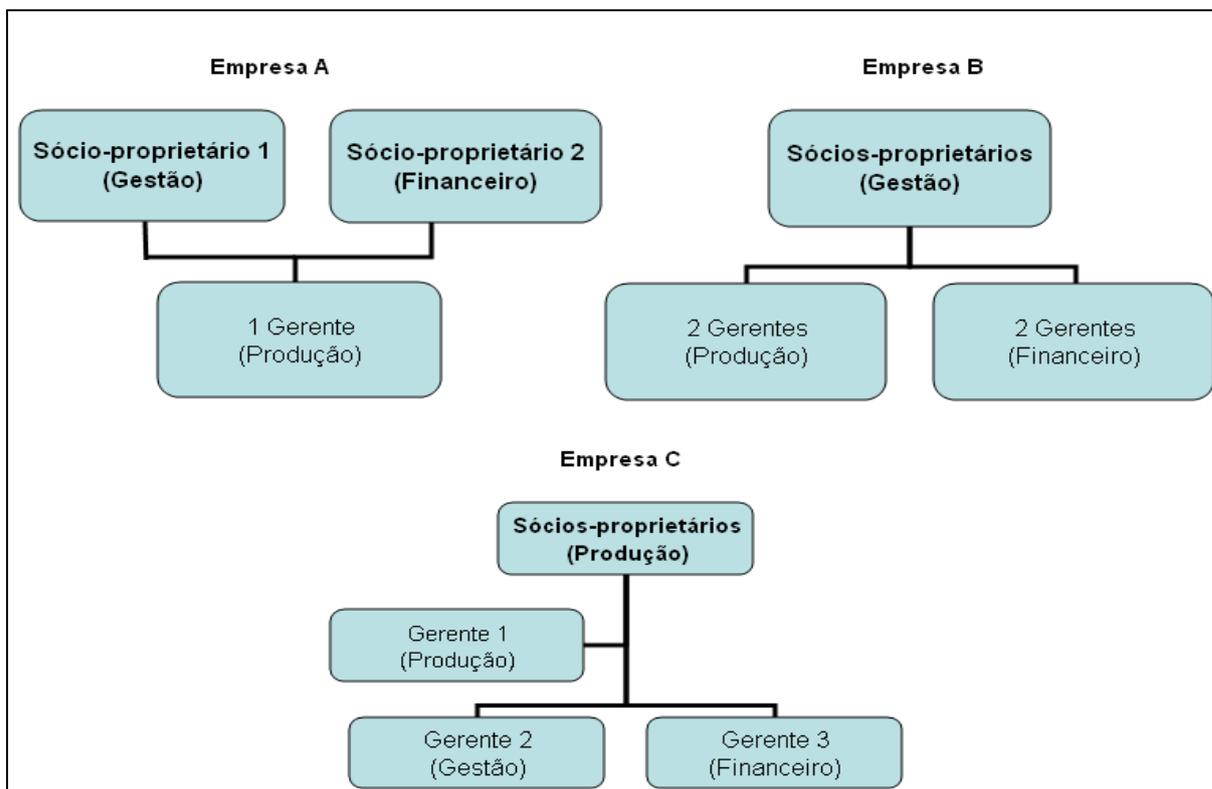


Figura 1 – Estrutura organizacional dos laticínios pesquisados por nível hierárquico e principais áreas funcionais da alta administração.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Nas três empresas, constatou-se o registro no SIF, não por acaso, todas demonstraram o exercício de uma administração em caráter profissional, que explica o alto grau de formalização verificado nas contratações de pessoal. Em geral, os resultados indicaram que 90% das relações de trabalho dos laticínios pesquisados foram de contratos com carteira assinada, conforme evidencia o gráfico 20. Neste sentido, destaca-se a importância desse segmento industrial como gerador de empregos formais e renda regional.

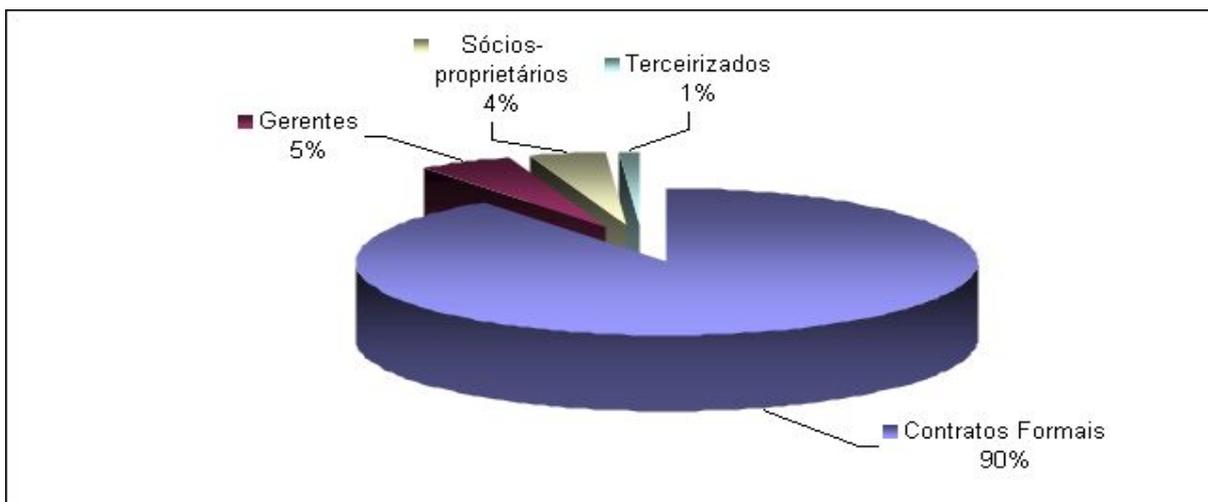


Gráfico 20 - Pessoal ocupado por tipo de relação de trabalho nos laticínios pesquisados

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

No que diz respeito ao perfil dos gestores, quando perguntados sobre suas atividades antes de criar a empresa, os proprietários dos laticínios A e B, indicaram terem exercido função de empresários. Por outro lado, no caso da empresa C, seus sócios-proprietários responderam terem sido empregados de micro ou pequena empresa local. Neste contexto e em face do exposto anteriormente sobre a composição da estrutura organizacional desses laticínios, inferiu-se, em primeiro lugar, que aqueles proprietários detinham mais experiência na gestão de negócios em detrimento destes últimos, no momento em que criaram suas respectivas empresas. E, em segundo, que houve habilidade na divisão de tarefas técnicas e gerenciais dessas organizações, uma vez que, seus sócios-fundadores souberam adequar suas funções na empresa de acordo com suas experiências adquiridas.

Área de marketing

No que concerne aos produtos processados pelas empresas pesquisadas, conforme demonstra a tabela 16, os resultados indicaram que existe relativa homogeneidade com relação à principal linha de produto e, por conseguinte, na oferta de produtos lácteos para o mercado consumidor.

Tabela 16 – Produtos lácteos fabricados pelos laticínios pesquisados.

Empresa	Produto lácteo	Produção mensal (KG)	Participação nas vendas (%)
A	Queijo de coalho	41.852	55,82%
	Queijo mussarela	33.128	44,18%
	Total	74.980	100,00%
B	Queijos em geral (prato, mussarela, parmesão, provolone)	224.141	85,70%
	Manteigas em geral	12.000	4,59%
	Leite pausterizado tipo C	25.000	9,56%
	Outros	400	0,15%
	Total	261.541	100,00%
C	Queijo mussarela	40.137	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

A pesquisa demonstrou, ainda, que as empresas menores se especializaram na produção de queijos, como foram os casos dos laticínios A e C, enquanto o laticínio com maior capacidade de processamento diário, a empresa B, foi o que apresentou um portfólio de produtos mais diversificado.

A empresa A direcionou sua produção para dois tipos de queijo: o de coalho e o mussarela, sendo que, o primeiro obteve 55,82% de participação no faturamento das vendas e, o segundo, 44,18%. A empresa C, que optou apenas pelo processamento deste último tipo de queijo, obteve seu faturamento mensal totalmente atrelado à venda desse produto lácteo. Mesmo a empresa B, com maior mix de produtos, indicou que 85,70% de seu faturamento se deu somente com base na venda de queijos. Quando tiveram seus responsáveis indagados sobre a especificidade das escolhas por esse tipo de lácteo como produto principal, todos indicaram que a opção se deu em função do volume de vendas e da aceitação de mercado, que, segundo eles, é maior para esse produto, principalmente, nos mercados-alvo de comercialização de suas organizações.

Indagados, ainda, quanto aos fatores que consideram importantes à manutenção da capacidade competitiva na principal linha de produto, todos foram unânimes em apontar, em primeiro lugar, tanto a qualidade da matéria-prima e outros insumos quanto à qualidade do produto; em segundo, o nível tecnológico dos equipamentos, as estratégias de comercialização e a capacidade de atendimento (quanto à volume e prazo de entrega) e; em último lugar consideraram relevante a qualidade da mão-de-obra disponível nos laticínios, conforme demonstram os resultados no gráfico 21.

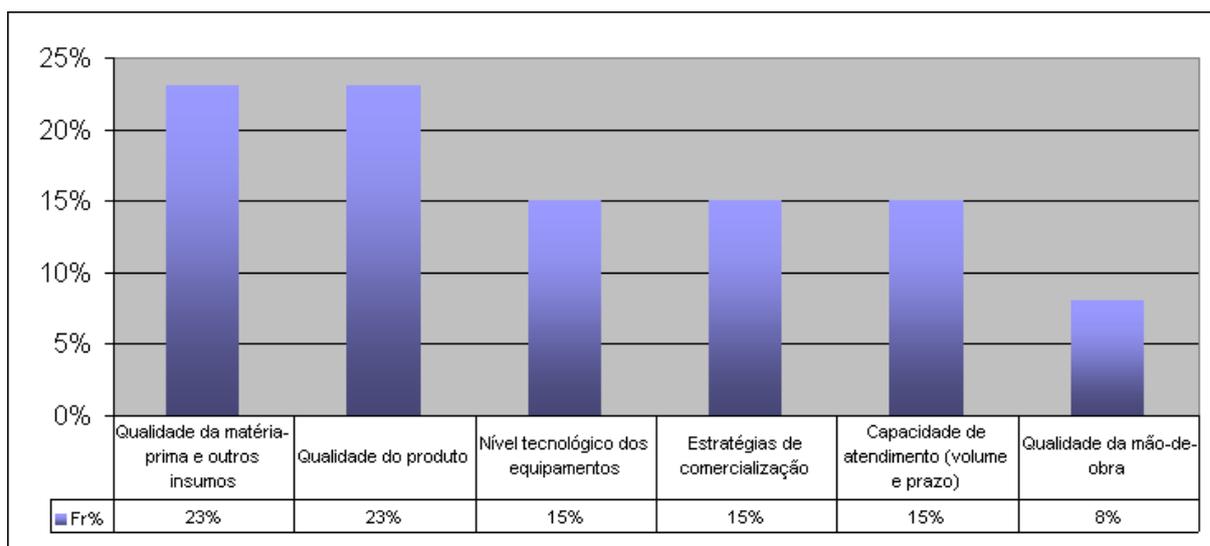


Gráfico 21 – Fatores mais importantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto, para todas as empresas pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Quanto ao mercado de atuação das empresas pesquisadas, os resultados indicaram que a comercialização é realizada de forma concentrada pelas empresas com menor capacidade de produção. A empresa B, ao contrário, demonstrou uma comercialização mais pulverizada, conforme mostra o gráfico 22.

A concentração da comercialização do laticínio A foi evidenciada ao indicar que 99% das vendas acontece apenas na região Sudeste, especificamente, no estado do Rio de Janeiro. Apenas 1% da comercialização desse laticínio é feita na microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste Paraense.

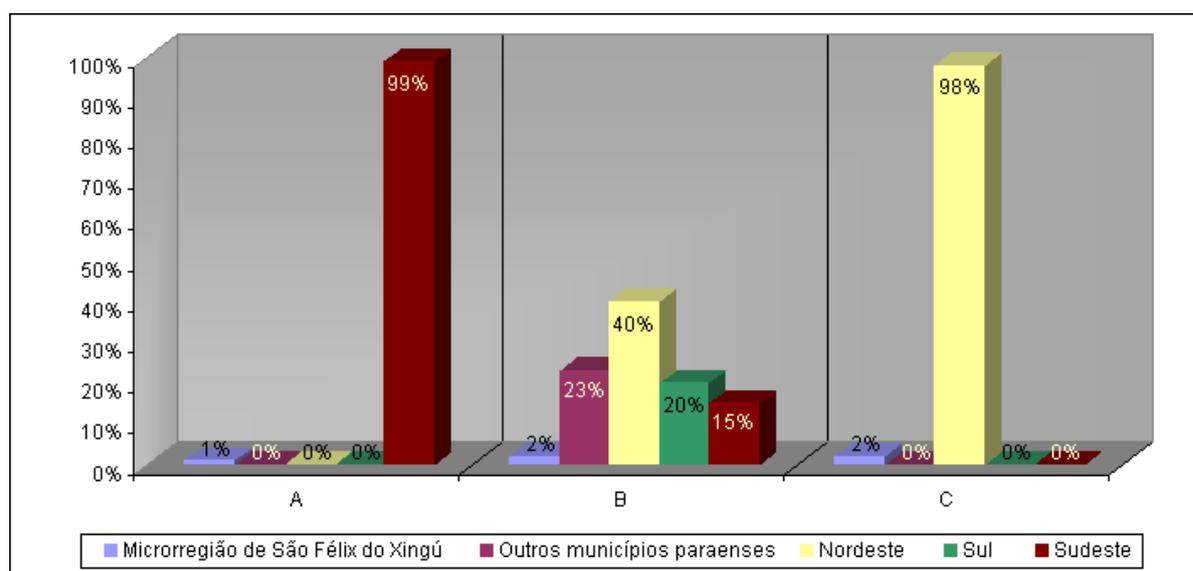


Gráfico 22 – Principais mercados de venda das empresas pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Da mesma forma, a empresa C mostrou que 98% de suas vendas ocorrem na região Nordeste do país, especialmente nos estados da Paraíba e Alagoas, sendo que o restante, 2% das vendas, ocorrem nos municípios de Tucumã e Ourilândia do Norte, na microrregião de São Félix do Xingu, Sudeste Paraense.

Já a empresa B, apresentou sua abrangência de comercialização para várias regiões, estados e municípios brasileiros. O Nordeste indicou ser o mercado principal com 40% das vendas totais desse laticínio distribuídos entre os estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Bahia. Alguns municípios paraenses, como: Belém, Ananindeua e Paragominas ficaram em segundo lugar, com 23% do percentual das vendas. O Rio Grande do Sul, na região Sul, ficou com 20%, o Rio de Janeiro, no Sudeste, com 15% e a microrregião de São Félix do Xingu, com os municípios de Tucumã e Ourilândia do Norte, representou apenas 2% do mercado de atuação desse laticínio.

Portanto, a pesquisa permitiu evidenciar que os responsáveis pelas indústrias pesquisadas priorizaram a destinação de seus produtos aos mercados de outros estados em detrimento do regional (meso e microrregiões) e do local (município), neste sentido, constatou-se que grande parte do que é produzido no estado do Pará não é nele comercializado.

Quando indagados sobre os motivos que levaram à priorização de tais mercados, todos os responsáveis indicaram ter obedecido a destinação da produção aos mercados mais emergentes, como a região Nordeste, e de maior consumo de lácteos, como a região Sudeste do país. Não por acaso, estas foram as regiões mais importantes nos percentuais de vendas de todos os laticínios analisados.

Acerca dos principais clientes e dos locais de venda dos produtos das empresas pesquisadas, apenas a empresa C não respondeu a esse questionamento. A empresa A indicou como único comprador de sua produção a sede da sua própria empresa, que se localiza no estado do Rio de Janeiro. Já a empresa B indicou como principais compradores: a) seis grandes empresas do segmento varejista (hipermercados) do próprio estado do Pará e de outros; b) três indústrias de laticínios, sendo uma localizada no Rio Grande do Sul e duas no Rio de Janeiro e; c) dois distribuidores de alimentos em Alagoas e no Ceará.

A compra e a venda de leite entre empresas de laticínios é uma prática comum em todo o país (MARTINS et al., 2008). Com a pesquisa, pode-se observar que a empresa B comercializou parte de sua produção para outras empresas de

laticínios, sediadas fora do estado. Nesses casos, o produto comprado é novamente processado para fabricação de outros lácteos ou para destinação ao cliente final, com a marca do laticínio comprador.

Quanto às formas e métodos de propaganda, promoção de produtos, inovação (em produtos e processos organizacionais) e marketing nos laticínios analisados, constatou-se que, em termos de lançamento de produtos, somente as empresas B e C lançaram um novo produto no mercado nos últimos cinco anos. A empresa B indicou, ainda, que inovou no lançamento de um produto novo para o mercado nacional, mas não informou qual seria este. Todas as empresas indicaram ter passado por inovações em processos tecnológicos novos apenas para suas empresas, mas já existentes para o setor de laticínios. Outros tipos de inovações, como em embalagens, apenas as empresas A e B realizaram, mas no desenho de produtos, todas indicaram ter inovado.

Quanto à realização de mudanças ou inovações organizacionais, a empresa A indicou ter implementado mudanças na sua estrutura organizacional a partir da reciclagem e treinamento de pessoal e das práticas de comercialização, com a adoção da granelização do leite. A empresa B informou a realização de mudanças no método de gerenciamento com a reestruturação administrativa e gerencial do laticínio, que objetivou o alcance de uma nova forma de gestão que fosse mais apropriada à política de qualidade do leite. Outrossim, indicou alterações na estrutura organizacional com a departamentalização de setores, bem como, a criação de outros e, por fim, nas práticas de marketing com a melhor apresentação de seus produtos. A empresa C não indicou inovação ou mudança em nenhum aspecto, tampouco, demonstrou a realização de inovações organizacionais, uma vez que justificou não haver necessidade em virtude do sócio-proprietário gerenciar tudo.

A pesquisa permitiu, ainda, quanto aos impactos resultantes da introdução de inovações, a identificação não só das variáveis mais importantes, como, também, da avaliação dessa importância. Constatou-se, conforme demonstra o gráfico 23, que as inovações introduzidas nos laticínios pesquisados tiveram impacto importante, principalmente, para o aumento da qualidade dos produtos fabricados, a produtividade da empresa e a manutenção da participação das empresas nos seus mercados de atuação. O aumento da participação no mercado interno foi uma variável impactada de diferentes formas por cada uma das empresas pesquisadas.

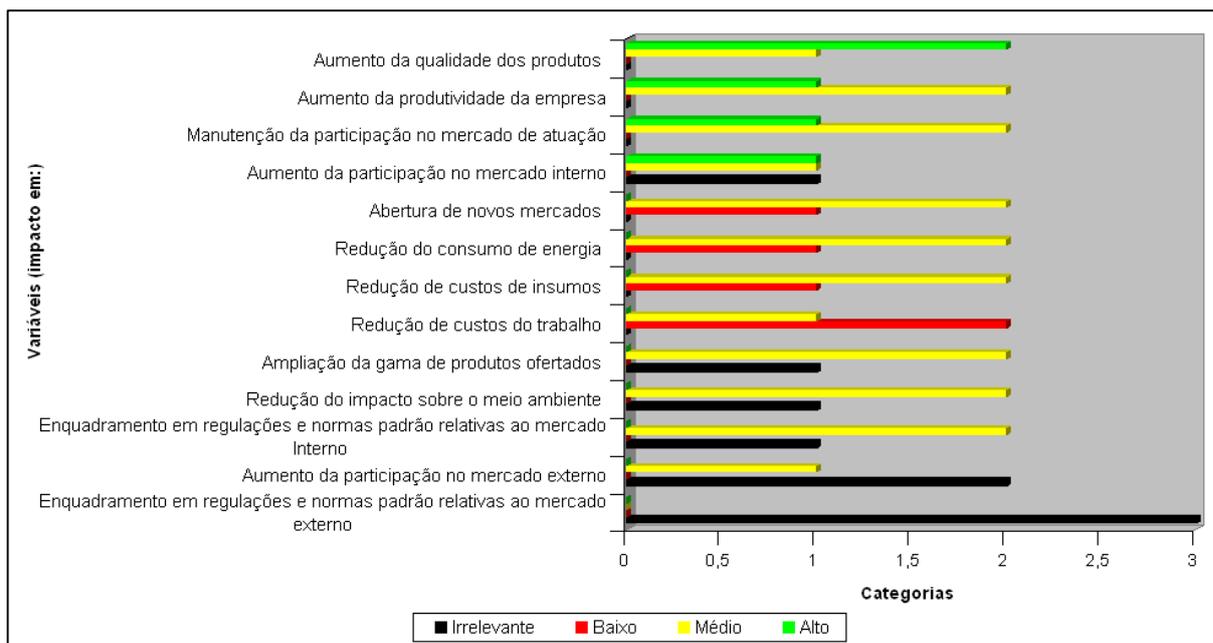


Gráfico 23 – Grau do impacto da introdução de inovações nas organizações pesquisadas.
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Verifica-se, portanto, que os impactos indicados como mais relevantes relacionaram-se às melhorias do processo produtivo. Não por acaso, os aspectos mercadológicos e de custos de produção foram variáveis menos impactadas pelas inovações introduzidas. Outras relativas à ampliação do portfólio de produtos, responsabilidade ambiental e adequação às normas do mercado interno tiveram impacto mais importante para uns laticínios do que para outros. Por fim, as inovações implementadas não impactaram em nada as variáveis relacionadas à participação e às exigências do mercado internacional. Neste sentido, os laticínios pesquisados indicaram maior tendência à manutenção do padrão de produção e de vendas já estabelecido do que à alavancagem comercial e de inovações.

Área de pessoas

Quanto ao número de pessoal ocupado em 2006 das empresas pesquisadas, conforme tabela 17, com exceção dos sócios-proprietários, os laticínios A e C, de menor porte, indicaram a existência de 30 e 22 funcionários, respectivamente. Enquanto a empresa B, de médio porte, indicou a existência de 102 funcionários ao final do mesmo período.

Tabela 17 – Escolaridade do pessoal ocupado por empresa pesquisada.

Escolaridade do pessoal ocupado	Número de pessoal ocupado por empresa de laticínio		
	A	B	C
Analfabeto	0	1	0
Ensino Fundamental Incompleto	2	85	1
Ensino Fundamental Completo	20	5	2
Ensino Médio Incompleto	6	0	4
Ensino Médio Completo	1	7	14
Superior Incompleto	0	0	0
Superior Completo	0	4	1
Pós-Graduação	1	0	0
Total	30	102	22

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Com base nos resultados apresentados, a pesquisa evidenciou o baixo nível educacional no ambiente interno dos laticínios pesquisados. De acordo com a relação de escolaridade indicada, para o total das três empresas, conforme mostra o gráfico 24, de todos os funcionários, 57% seriam de pessoas com o ensino fundamental incompleto e 18% com o completo; 14% teriam o ensino médio completo e 6% o incompleto. Dos menores percentuais apurados, 3% seriam de pessoas com ensino superior completo e 1% seria, tanto de analfabetos quanto de funcionários com pós-graduação.

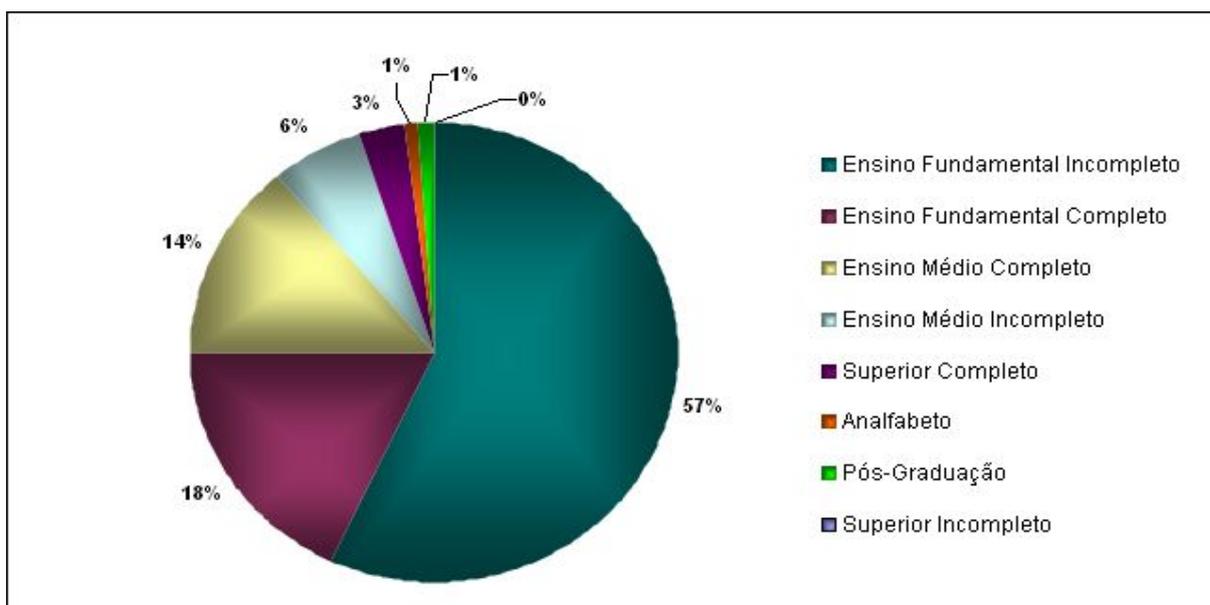


Gráfico 24 – Frequência percentual da escolaridade do pessoal ocupado – total das empresas pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Acerca da escolaridade dos dirigentes das indústrias de laticínios pesquisadas, constatou-se que o grau de nível superior, ainda que incompleto, só se verificou nos responsáveis da empresa C. Os sócios-proprietários das demais empresas indicaram ter o ensino médio completo.

Quanto às ações para treinamento e capacitação de recursos humanos, todas as empresas indicaram ter realizado, nesses últimos três anos, algum tipo de atividade dessa natureza, dentre as quais, as mais importantes envolveram atividades de treinamento nos próprios laticínios e; a absorção e contratação de formandos e profissionais de cursos e empresas localizadas na região e fora dela. Entretanto, ações relacionadas à treinamentos em cursos técnicos na região e em outras, bem como, a absorção e contratação de pessoal de cursos técnicos e processos de estágios foram as formas menos citadas como importantes pelos dirigentes para superação da deficiente disponibilidade de mão-de-obra qualificada, não por acaso, tais variáveis foram categorizadas como irrelevantes, conforme se pode observar no gráfico 25.

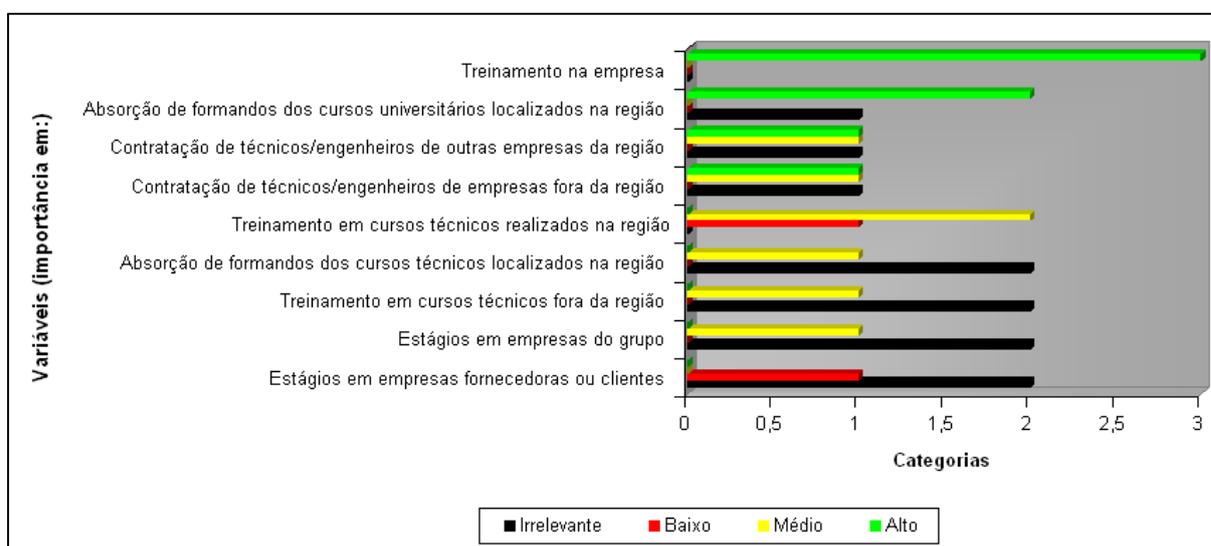


Gráfico 25 – Grau de importância das atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos nas empresas pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

A pesquisa evidenciou, ainda, que mesmo os processos de treinamento, quando executados, não surtiram resultados relevantes à operacionalização das funções produtivas dos laticínios estudados. Os resultados mais importantes auferidos com atividades e ações de treinamento e capacitação de recursos humanos foram indicados, conforme o gráfico 26, quanto à melhor capacitação

administrativa e ao maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação das organizações pesquisadas.

Neste contexto, infere-se que o maior nível de aprendizagem em cursos e processos de treinamento foi mais bem aproveitado pela área administrativa das organizações analisadas, justamente, a área que concentra os funcionários com escolaridade mais elevada, enquanto as melhorias para as áreas de produção foram apontadas como de baixa e média importância por todas as empresas pesquisadas.

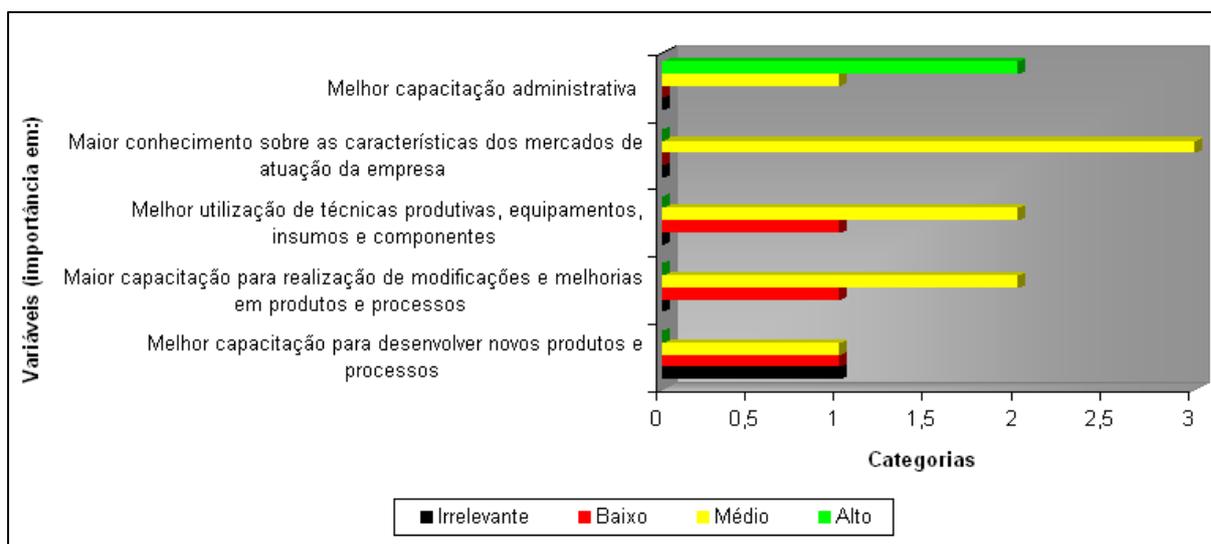


Gráfico 26 – Grau de importância dos resultados dos processos de treinamento e aprendizagem que melhoraram as capacidades das empresas pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Quando indagados sobre que políticas públicas poderiam contribuir para aumentar a eficiência competitiva das indústrias, com exceção da empresa C, que não respondeu a esse questionamento, os laticínios A e B foram unânimes em indicar, como muito importantes: a necessidade de melhoria na educação básica da mão-de-obra local; a existência de programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.), de linhas de crédito e outras formas de financiamento, inclusive incentivos fiscais.

Área de operações e logística

Quanto à capacidade instalada de processamento de leite de cada laticínio analisado e a média que efetivamente processam diariamente, a empresa A indicou ter capacidade instalada para processar até 30.000 litros de leite por dia, mas

processa efetivamente em média 24.000 lts/dia, ou seja, esta empresa consegue utilizar 80,0% de sua capacidade total de produção. O laticínio B indicou capacidade instalada de até 85.000 lts/dia e processa 99,7% do que recebe de leite, isto é, 84.766 lts/dia. Já a empresa C que é capaz de processar até 25.000 lts/dia, consegue atingir 88,0% ou 22.000 lts/dia, conforme demonstra o gráfico 27.

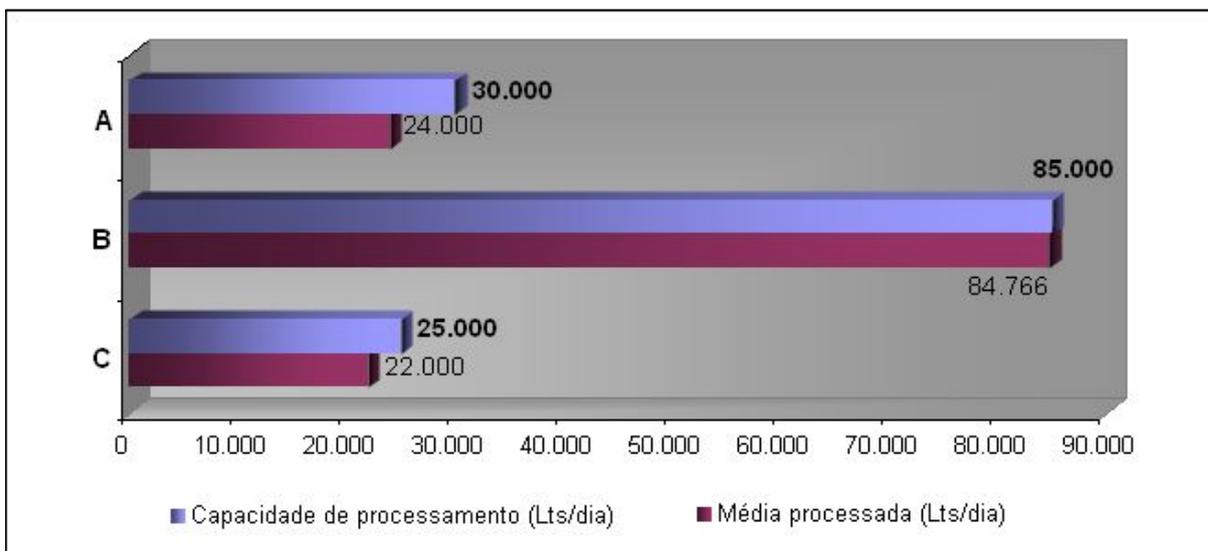


Gráfico 27 – Capacidade instalada de processamento diário x média processada por empresa pesquisada.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

A pesquisa evidenciou que o percentual utilizado da capacidade de processamento diário de leite foi alto para todas as empresas estudadas, mas superior, em especial, para a empresa B, que apresentou o nível mais baixo de ociosidade, tendo em vista, ter sido capaz de utilizar quase 100% de sua capacidade total instalada de produção.

Em relação ao custo fixo unitário por indústria, a pesquisa mostrou que a empresa com média capacidade instalada obteve melhor desempenho. Os resultados indicaram que o maior volume de processamento diário do laticínio B, proporcionou-lhe maior poder de compra junto ao fornecedor, o que contribuiu para reduzir seus custos com aquisição de matéria-prima e, conseqüentemente, resultou em uma margem de rentabilidade maior no processo de industrialização do leite. Desta forma, infere-se que as empresas A e C obtiveram maiores custos de produção por unidade processada.

Acerca das informações sobre a origem da matéria-prima dos laticínios estudados, com exceção da empresa A, que informou apenas o local e a distância

percorrida para captação do leite, constatou-se alto nível de redução do volume de leite captado no período de entressafra. Os resultados indicaram que nos laticínios B e C, ocorreram significativas diferenças entre um período e outro, conforme evidencia a tabela 18, porque, grande parte do leite processado por essas indústrias teve sua origem em propriedades diversas que, em geral, eram pouco especializadas na produção de leite e apresentavam elevada sazonalidade de produção.

Tabela 18 – Informações sobre a origem da matéria-prima dos laticínios pesquisados.

Empresa	Local de origem	Distância do laticínio (Km)	Quantidade de leite captado por laticínio (litros)		
			Recebido na safra (1)	Recebido na entressafra (2)	Diferença de captação entre as safras (1)-(2)
A	Vicinal 1	32	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 2	56	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 3	22	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 4	57	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 5	23	n.d.	n.d.	n.d.
	Assentamento 1	24	n.d.	n.d.	n.d.
	Assentamento 2	50	n.d.	n.d.	n.d.
	Assentamento 3	75	n.d.	n.d.	n.d.
	Totais	-	-	-	-
B	Plataforma 1	60	26.443	18.510	7.933
	Posto de recebimento 1	40	17.415	5.224	12.191
	Posto de recebimento 2	130	13.454	9.417	4.037
	Posto de recebimento 3	40	8.927	6.248	2.679
	Posto de recebimento 4	125	9.563	6.694	2.869
	Posto de recebimento 5	50	8.964	6.274	2.690
	Totais	-	84.766	52.367	32.399
C	Assentamento 1	90	3.445	3.100	345
	Assentamento 2	90	2.895	2.700	195
	Assentamento 3	70	2.617	1.700	917
	Vicinal 1	60	2.670	2.300	370
	Vicinal 2	90	2.309	1.030	1.279
	Assentamento 4	55	1.989	1.600	389
	Assentamento 5	105	1.713	1.250	463
	Vicinal 3	60	3.430	661	2.769
	Vicinal 4	120	2.081	661	1.420
	Assentamento 6	86	302	245	57
	Totais	-	23.451	15.247	8.204

Obs : não declarado (n.d.)

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Quanto aos processos de compra da matéria-prima, no que diz respeito à área de abrangência de captação de leite, todas as empresas indicaram ter sido a própria microrregião onde estão sediadas as industriais pesquisadas, nesse caso, a

microrregião de São Félix do Xingu. Portanto, não foi indicada a necessidade da compra de leite de outras regiões ou estados vizinhos.

Quanto à logística de captação das empresas pesquisadas, os laticínios A e B informaram a realização da coleta direto ao produtor por frota própria, enquanto a empresa C indicou a terceirização deste serviço por meio de carreteiros e freteiros. Conforme informado pelos dirigentes dos laticínios analisados, os veículos utilizados, seja pelas empresas, sejam por terceiros, para captação do leite da fazenda ou das plataformas de recebimento dessa matéria-prima até o seu processamento final no laticínio, foram: caminhões-tanque (refrigerados), caminhões-baús (não-refrigerados), veículos de passeio e motos. Portanto, infere-se que em todas as empresas pesquisadas, conforme evidencia o gráfico 28, não se verificou um sistema formal ou padronizado de transporte do leite que por elas é recebido.

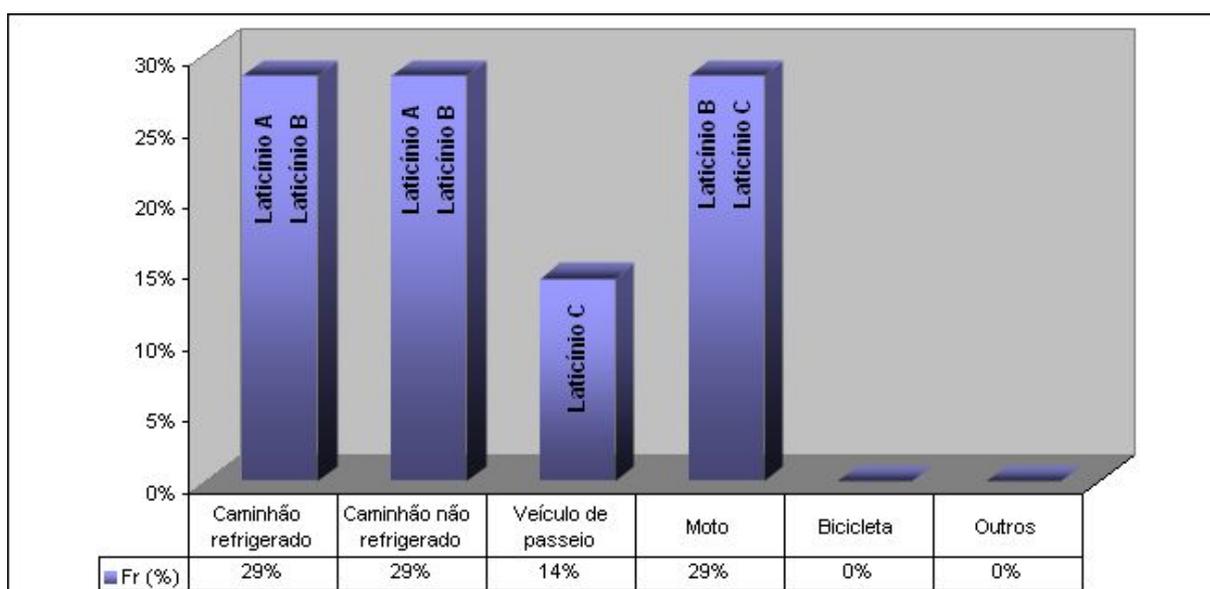


Gráfico 28 – Formas de transporte indicadas pelos laticínios pesquisados para captação do leite na microrregião de São Félix do Xingu.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Segundo informado pelas empresas pesquisadas, nesse sistema, os custos de transporte do leite são assumidos pelo produtor, nos casos verificados nos laticínios A e B e, por terceiros (carreteiros e freteiros), quando se trata de situações como na empresa C.

A pesquisa evidenciou, ainda, que a distância percorrida não foi indicada como um problema pelos dirigentes das empresas analisadas, mas sim as

condições de seu acesso ao local de origem da matéria-prima, de tal modo que, as empresas A e C sinalizaram à adoção de critérios para captação do leite. A primeira adotou como critério as condições de escoamento e manutenção das estradas e o horário de recebimento do leite. Já a segunda empresa adotou como exigência a chegada do leite ao laticínio até às 11h da manhã. O laticínio B não indicou a adoção de nenhum critério uma vez que informou fazer uso do sistema de granelização do leite.

Em entrevistas, os dirigentes dos laticínios pesquisados, citaram o baixo volume de leite produzido por produtor, conforme demonstra a tabela 19, como um dos maiores problemas relacionado à captação do leite, uma vez que, para conseguirem o volume de leite desejado, precisam recorrer a muitos pequenos produtores, que não possuem infra-estrutura apropriada (tanques de resfriamento). Isso, para os laticínios, representa maiores riscos à perda da qualidade do produto por eles fabricados.

Tabela 19 – Informações sobre os fornecedores dos laticínios pesquisados.

Empresa	Local de origem	Número de produtores	Quantidade de leite por produtor (litros)		
			Produção na safra	Produção na entressafra	Diferença entre os períodos (safra-entressafra)
A	Vicinal 1	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 3	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Vicinal 5	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Assentamento 1	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Assentamento 2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Assentamento 3	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Totais	-	-	-	-
B	Plataforma 1	315	84	59	25
	Posto de recebimento 1	251	69	21	49
	Posto de recebimento 2	192	70	49	21
	Posto de recebimento 3	100	89	62	27
	Posto de recebimento 4	59	162	113	49
	Posto de recebimento 5	48	187	131	56
	Totais	965	88	54	34
C	Assentamento 1	49	70	63	7
	Assentamento 2	30	97	90	7
	Assentamento 3	19	138	89	48
	Vicinal 1	19	141	121	19
	Vicinal 2	18	128	57	71
	Assentamento 4	16	124	100	24
	Assentamento 5	14	122	89	33
	Vicinal 3	9	381	73	308
	Vicinal 4	9	231	73	158
	Assentamento 6	2	151	123	29
Totais	185	127	82	44	

Obs : não declarado (n.d.)

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Além daqueles, outros problemas relacionados à captação de leite diziam respeito ao elevado número de pequenos fornecedores; às perdas significativas nas diferenças de períodos de safra e entressafra; à pulverização dos produtores e alta vulnerabilidade da produção entre um período e outro.

Sobre programas de apoio aos fornecedores, o laticínio A informou que faz uso de bonificações; fornece instrumentos de auxílio à produção e; concede informações técnicas diversas, enquanto a empresa B informou executar projetos técnicos em parceria com outras instituições e órgãos governamentais. Apenas a empresa C não indicou preocupação com nenhum tipo de assistência aos fornecedores. Já no que diz respeito à rotina de pagamento ao produtor, constatou-se que este só é feito quinzenalmente e mensalmente pela empresa A, os demais laticínios indicaram a realização de pagamento apenas na forma mensal.

Quanto aos sistemas de controle de qualidade da produção dos laticínios pesquisados, todas as empresas indicaram a realização de algum tipo de controle de qualidade sobre o leite que é recebido. Entretanto, verificou-se que nas empresas A e B os controles são mais rígidos, pois avaliam todos os critérios que podem ser utilizados para mensurar a qualidade do leite, a saber:

1. Composição do leite (gorduras, proteínas, sólidos totais): são úteis para a fabricação de manteiga, creme de leite, queijos, sorvetes e leite em pó;
2. Qualidade higiênica (contagem bacteriana total – CBT e contagem de células somáticas – CCS): que refletem ou indicam problemas higiênicos auferidos pela matéria-prima;
3. Características físico-químicas (crioscopia ou ponto de congelamento do leite e densidade): o primeiro, além de possibilitar a visualização do teor de sólidos, detecta quando o leite sofreu fraude, especialmente decorrente da adição voluntária ou involuntária de água; já o segundo, indica de forma indireta a possibilidade de adulteração por desnate ou por adição de água;
4. Resíduos de drogas e inibidores

A empresa C indicou a realização de testes somente quanto à qualidade higiênica (Ph, alizarol e acidez), fundamentais à fabricação de queijos, e, por fim, das características físico-químicas (densidade) do leite.

Quando perguntados sobre os critérios para implantação de postos de refrigeração e redistribuição de leite – que melhor poderiam atender a produção dos laticínios analisados –, todos os dirigentes foram unânimes em apontar como mais importante as condições do ambiente local. Neste caso, destacaram-se como preponderantes a disponibilidade de uma boa rede de energia elétrica e, condições de escoamento da produção, como estradas e vicinais em condições de tráfego. Em seguida indicaram o volume de leite recebido e a quantidade de produtores e por fim, as condições de segurança e acessos aos serviços de manutenção de equipamentos e treinamento de pessoal. Dentre todas as empresas, apenas na empresa B, verificou-se a existência de postos de refrigeração próprios.

Acerca da logística de distribuição dos laticínios pesquisados, constatou-se que os canais de comercialização mais diversificados foram verificados somente na empresa B, que indicou: supermercados, distribuidores e outras indústrias de laticínios. Já a empresa A, informou que só comercializa sua produção para sede própria em outro estado, portanto, não possui um canal de distribuição diversificado. A empresa C não respondeu a esse questionamento.

A respeito de sistemas ou formas de pesquisa e desenvolvimento e planejamento nas organizações analisadas, identificou-se que a contratação de empresas de consultoria foi indicada como a fonte de informação mais importante para a tomada de decisão e planejamento em todos os três laticínios entrevistados. Ademais, com a pesquisa, pode-se identificar que as atividades inovativas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) não se desenvolveram em nenhuma das empresas analisadas, conforme se observa no gráfico 29. Outras variáveis como: aquisição externa de P&D; aquisição de outras tecnologias e; novas formas de comercialização e distribuição de produtos ocorreram, mas de forma menos frequente em relação aquelas ligadas à área de produção dos laticínios.

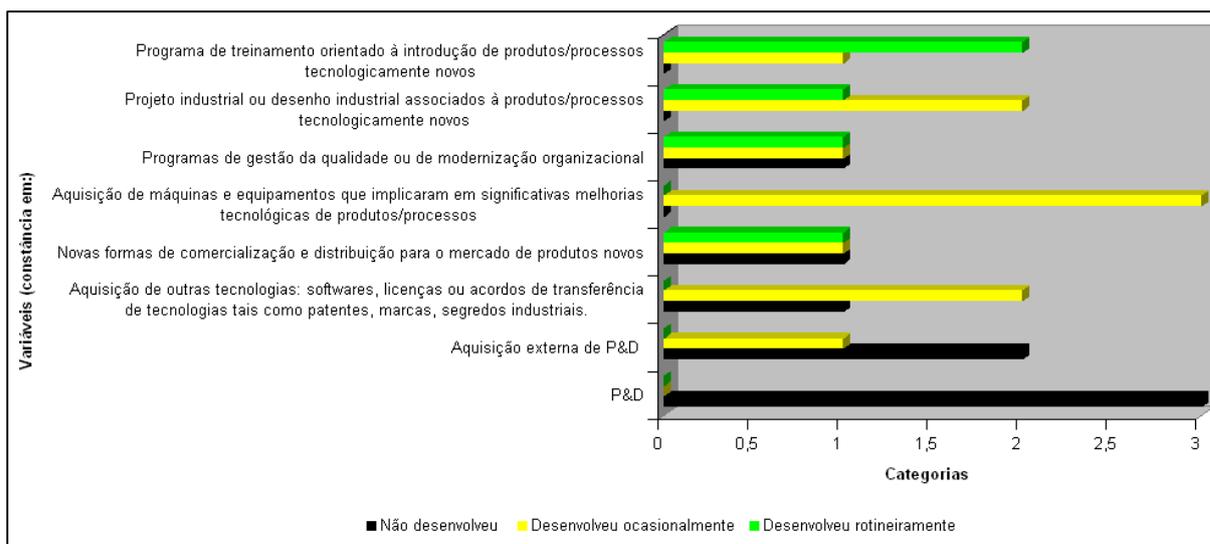


Gráfico 29 – Grau de constância dedicado às atividades inovativas desenvolvidas em 2006 pelos laticínios pesquisados.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Com relação aos aspectos de planejamento das organizações pesquisadas, todos os laticínios indicaram algum tipo de plano de expansão. A empresa A indicou objetivos de médio e longo prazos para a aquisição de novos mercados e novas fronteiras de produção de leite. O laticínio B sinalizou, em especial, para a ampliação de sua planta industrial, bem como, para a diversificação de seus produtos. Já a empresa C indicou como principal objetivo a reforma e ampliação de seu pavilhão industrial.

Neste sentido, infere-se que, nos próximos anos, as metas objetivadas pelas empresas versam, sobretudo, quanto à novos investimentos em ampliação da produção e da sua estrutura física. Observa-se, portanto, que continua o desejo de aumentar a escala produtiva para atendimento da demanda interna por produtos lácteos, em detrimento de um aprimoramento maior tanto mercadológico quanto na inovação de produtos e processos produtivos.

Indagados sobre as perspectivas futuras para o setor no país, os dirigentes das empresas B e C mostraram-se otimistas quanto ao crescimento do mercado nacional e da melhoria na qualidade da matéria-prima e, conseqüentemente, na introdução de novos produtos por parte da indústria brasileira de lácteos. Contudo, a empresa A, evidenciou posição mais pessimista, uma vez que considerou a influência deletéria dos fatores externos no desenvolvimento da indústria de laticínios nacional (como, por exemplo: deficiência energética, de transportes, de infra-estrutura e de tecnologia para a cadeia leiteira).

4.2 DIAGNÓSTICO DA ATUAL SITUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PEQUENOS E MÉDIOS LATICÍNIOS DA MICRORREGIÃO DE SÃO FÉLIX DO XINGU

A indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste Paraense, tem se evidenciado como atividade econômica com grande potencial de geração de emprego formal e distribuição de renda regional. Sua localização privilegiada de acesso à matéria-prima abundante e de baixo custo lhe concedeu maiores ganhos de rentabilidade dificilmente encontrados em outras regiões brasileiras atualmente.

Todavia, os impactos resultantes da intensidade das influências relativas aos seus fatores ambientais internos e externos, mostram-se cada vez mais limitadores do desenvolvimento desse setor no estado. Isso tem gerado grande frustração dos empresários locais com a crescente incapacidade de refletirem os seus ganhos de rentabilidade em maior eficácia estratégica, e não só operacional, de suas organizações que, com efeito, poder-se-iam explorar posições de mercado mais competitivas, promissoras e sustentáveis.

Portanto, a identificação dos entraves que afetam esse segmento industrial passa a ser de grande importância como fonte de informação para formadores de políticas públicas do estado e agentes econômicos locais. Assim, com base nas informações coletadas nesta pesquisa, é possível verificar a atual situação estratégica do setor em questão que, à luz da análise SWOT, podem-se especificar, também, quais são os entraves e as potencialidades para o seu desenvolvimento efetivo.

Este capítulo apresenta, então, a análise situacional da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, que contempla o enfoque de análise da competição setorial com a aplicação da técnica de análise estratégica da matriz SWOT, destacando os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças identificadas em seu ambiente.

4.2.1 Análise da posição competitiva à luz da matriz SWOT

Na compilação dos resultados da pesquisa, pela análise das influências do macroambiente, constata-se quanto às mudanças verificadas nas variáveis sociocultural e demográfica, que os padrões de consumo se sofisticaram com o incremento da renda, mesmo que para a grande massa de consumidores, a motivação pela compra de lácteos ainda esteja muito relacionada ao preço dos produtos. O perfil urbano do consumidor brasileiro, cada vez mais optante por produtos lácteos processados e de conveniência, concentra a maior parte de suas compras em redes de hiper e supermercados. As modificações na estrutura etária evidenciam a maior expectativa de vida, com o crescimento da população economicamente ativa e idosa, que tem contribuído para manter em alta a produção e a comercialização de leite e seus derivados.

Em relação a essas variáveis, as empresas pesquisadas estão bem posicionadas quanto à estratégia de baixo custo do produto que fabricam. A estrutura industrial enxuta, a localização geográfica privilegiada, as vantagens comparativas locacionais e a especialização produtiva são fatores que oportunizam a redução dos seus custos de produção e, com isso, conseguem explorar melhor certas vantagens associadas ao seu porte. Ademais, a estratégia de custos mais baixos de matéria-prima, proporciona às empresas vantagem de preço em relação aos seus concorrentes.

Entretanto, a opção apenas por segmento de produto lácteo com maior volume de venda, em virtude da sua alta aceitabilidade, não contribui para diferenciação no mercado, onde se encontram muitas outras pequenas empresas concorrendo por uma parcela das atividades e dos lucros desse mesmo segmento. Neste contexto, os laticínios pesquisados acabam, também, enfrentando a competição com outras empresas na linha de produto.

Não por acaso, as indústrias que conseguem maior diferenciação no mercado ainda são os grandes laticínios, maior detentores de poder de barganha junto à compradores e fornecedores. Em função de suas melhores condições de investimento são, também, os que mais atendem às novas demandas de consumo do mercado interno. O atendimento à expansão da comercialização e da demanda do leite tipo UHT é um exemplo da atuação mais aprimorada dessas grandes

empresas, uma vez que a fabricação desse lácteo traz exigências subjacentes que são mais bem administradas por essas organizações, como: volume de matéria-prima; volume de produção, sistema de distribuição e locais de comercialização.

O crescimento da importância do leite UHT no mercado interno revela, ainda, seu forte papel como balizador não apenas de preços dos produtos lácteos, mas, principalmente, de tendências de consumo. Em relação a isso, as empresas pesquisadas encontram-se em posição vulnerável, tendo em vista a alta necessidade de capital para instalações e equipamentos; os menores níveis de escala e escopo, a menor capacidade de marketing e investimento; o portfólio de produtos pouco diversificado; a fabricação de produtos de baixo valor agregado; o baixo nível de inovação em produtos e processos produtivos; o menor nível de informação sobre tendências de consumo (demanda interna) e as dificuldades de incorporar e executar novas tecnologias e processos.

Quanto às novas exigências relacionadas à qualidade do leite produzido e industrializado no país, com vistas à elevação das exportações brasileiras de produtos lácteos, constata-se que os novos determinantes legais-regulatórios, bem como, os determinantes infra-estruturais e tecnológicos e, os internacionais alicerçaram as recentes configurações das variáveis político-legais, tecnológicas e econômicas das indústrias em questão. A instituição da IN-51 se apresenta como uma das grandes apostas do setor público e privado para o melhoramento efetivo da qualidade do leite e dos produtos lácteos nacionais. O objetivo preponderante dessa normativa é adequar a produção brasileira às mais exigentes normas internacionais de comercialização de leite e seus derivados, para consolidar a sua inserção no comércio internacional.

Para tanto, a IN-51 introduz as mudanças na legislação do setor necessárias ao cumprimento deste objetivo, que busca ser alcançado por meio da revisão das normas vigentes, dos padrões de qualidade praticados atualmente dos produtos lácteos e dos sistemas logísticos de captação e distribuição de leite e derivados. As principais alterações se dão quanto à regulamentação da produção, identificação e qualificação do leite dos tipos A, B e C, sendo que este último prevê-se a sua total substituição do mercado. Assim como, as maiores exigências são quanto às condições de resfriamento da matéria-prima e dos produtos: resfriamento no local de coleta do leite, no transporte até o laticínio, em veículos adequados ao traslado

dessa matéria-prima (com tanques isotérmicos) e na distribuição dos produtos até o seu destino final.

À respeito das exigências desse instrumento legal-regulatório, as empresas pesquisadas encontram-se em situação de parcial cumprimento, devido a existência de muitos fatores relacionados aos determinantes infra-estruturais do seu macroambiente, que ameaçam cotidianamente a sua execução e não lhes dão maiores condições de intervenção. Porém, ao mesmo tempo, verificam-se ações próprias e coletivas, que estão mais ao seu alcance, no sentido de minimizar tais dificuldades.

A previsão de substituição do leite tipo C prejudicará diretamente a empresa B, que fabrica este produto e dele retira 9,56% de tudo o que vende. As demais empresas, igualmente, podem ser prejudicadas uma vez que boa parte da matéria-prima para confecção dos queijos que fabricam tem esse leite como base principal, além de ser, também, o mais produzido e comercializado no estado do Pará. Existem formas de transporte para captação da matéria-prima utilizadas pelas empresas pesquisadas e aceitas de terceiros (freteiros) que são inadequadas e não condizentes, portanto, com essa legislação. A maior parte do leite que adquirem é procedente de várias pequenas propriedades espalhadas pela região, detentoras de pouca ou nenhuma infra-estrutura adequada ao devido tratamento do leite, tal como exigido pela normativa.

Por outro lado, todas as empresas adotam sistemas de controle de qualidade da matéria-prima que chega ao laticínio. Avaliam a composição; a qualidade higiênica; as características físico-químicas e testam se há percentuais de resíduos, de drogas ou inibidores no leite. E só recebem para processamento, se todas as avaliações forem aprovadas, conforme as suas próprias exigências (que será de acordo com o tipo de produto que fabricam) e da legislação em vigor. Ademais, outro fator que adotam como estratégia para minimizar os problemas da qualidade do leite à montante, é o apoio que realizam aos fornecedores por meio de bonificações pela qualidade do leite recebido, além de prestarem auxílios técnicos e concessão de instrumentos para a produção.

Em relação aos aspectos tecnológicos e infra-estruturais para ampliação da qualidade e da produção nacional de lácteos, já existe no mercado nacional todo o aparato tecnológico necessário à indústria de laticínios, seja qual for o seu porte. De tal modo que, o ritmo de lançamento de novos produtos é cada vez mais intenso,

devido a esse acesso facilitado à máquinas e equipamentos mais modernos. Embora pequena, há, também, uma rede de laboratórios, próprios para o exame da qualidade da matéria-prima utilizada pelos laticínios.

Quanto aos aspectos tecnológicos, no que diz respeito às condições para o incremento da produção e da qualidade de produtos, as empresas analisadas mostram-se em situação estrategicamente favorável, tendo em vista serem capazes de utilizar quase 100% de sua capacidade de processamento diário. Além disso, ainda que não suficiente, já conseguem evidenciar algum melhoramento na qualidade dos produtos fabricados, na produtividade e na participação de mercado pela introdução de pequenas inovações realizadas. As empresas contam, ainda, com planos de expansão e metas de investimento para ampliação da produção e da sua estrutura física. Para tanto, fazem uso de políticas de treinamentos para seus funcionários dentro e fora da organização, bem como, utilizam-se de contratação de consultoria externa para o desenvolvimento de projetos e planejamento.

Outro fator que será favorável à competitividade das empresas pesquisadas, diz respeito à criação de um ambiente institucional específico ao atendimento das demandas do setor no estado, com a consolidação da câmara setorial e temática do leite e a implantação do primeiro laboratório de análise microbiológica dessa matéria-prima.

Contudo, constata-se, atualmente, a existência de fatores-chaves que podem, num futuro próximo, limitar o desenvolvimento tanto tecnológico quanto produtivo das organizações estudadas do setor de laticínios, são eles: a alta dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada para trabalhar nas áreas de produção; o baixo nível de educação e de aprendizagem de seus funcionários; a dificuldade de incorporação de novas tecnologias e processos; a alta dependência de condições propícias do ambiente local; o pouco investimento em P&D; a falta de conhecimento do mercado, de alternativas de comercialização, de novas tecnologias e demandas do consumidor. Da mesma forma que, outros grandes entraves infra-estruturais como: baixa qualidade da energia disponível aos laticínios; condições precárias das estradas que utiliza para captação da matéria-prima e escoamento da produção e; sistemas de comunicação deficientes.

Quanto aos determinantes internacionais, as recentes conjunturas da variável econômica mostram que a crise financeira mundial se apresenta como fator preponderante às restrições de crédito; às tendências de queda nos preços

internamente; aos desajustes na economia e; à redução tanto do poder de compra de grande parcela dos consumidores brasileiros quanto da rentabilidade da indústria. Em relação a essa nova configuração macroeconômica, as empresas pesquisadas encontram-se em posição vulnerável quanto ao enfrentamento do processo de retração generalizada advindo da crise.

A alta elasticidade-renda do produto mais importante para o faturamento geral dos laticínios analisados representa grande ameaça à rentabilidade dessas organizações, quando há real possibilidade de drástica redução da demanda pela diminuição da renda do consumidor doméstico. A desorganização da produção de leite e derivados e, as deficientes ações de políticas públicas para o setor são fatores que não contribuem para a redução dos problemas que levam à ineficiência dos laticínios pesquisados.

Já no que diz respeito à análise das forças setoriais dos laticínios pesquisados, com base nas informações verificadas, constata-se em relação à ameaça de novos entrantes que a existência de concorrentes estabelecidos não influencia na decisão de entrada de novos rivais no setor de laticínios do Sudeste Paraense. Se estes forem empresas de grande porte, detentores de maior poder de barganha, então, suas expectativas em relação à reação de seus concorrentes locais são ainda melhores.

Isso porque, em geral, as empresas estabelecidas nessa mesorregião, com maioria de microempresas e empresas de pequeno e médio porte, não dispõem de estratégias contra novos concorrentes. Embora estejam, de certa forma, asseguradas por algumas barreiras de entrada (vantagem de economia de escala na produção; exigência de capital do setor e acesso a canais de distribuição) existem muitos outros fatores que afetam o desempenho competitivo e a rentabilidade dessas organizações e, conseqüentemente, ajudam a abrir os caminhos ao mercado de leite regional. A baixa diferenciação dos produtos; a não fidelização de vantagens de custos já conseguidas e; o alto poder de negociação de canais de distribuição são alguns exemplos desses fatores. Além disso, tais empresas enfrentam, ainda, o incentivo de políticas governamentais atrativas à novos entrantes.

Diante desse contexto, os novos concorrentes vislumbram a real possibilidade de ultrapassar as desvantagens de custos que possam estar estabelecidas regionalmente, representando assim, grande ameaça à rentabilidade dos concorrentes já estabelecidos. Em relação a isso, as empresas pesquisadas não

estão em posição estratégica favorável, pois, igualmente, não dispõem de recursos para sustentar barreiras de entrada no seu mercado de atuação, pelos mesmos fatores já mencionados.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, a concorrência que se entrevê como mais potencialmente limitadora à rentabilidade e ao crescimento do setor lácteo no mercado interno se dá com o leite de soja, que concorre diretamente com alguns benefícios nutricionais do leite animal. Outros produtos como sucos prontos, por exemplo, também, cada vez mais aumentam sua participação de mercado, comparativamente, às vendas de produtos de laticínios que, ao contrário, tem se mostrado estagnada. A mudança no perfil do consumidor doméstico, que eleva a demanda por esses produtos, mesmo à preços um pouco mais elevados que os lácteos, revela uma importante questão subjacente: a força de ações de marketing e propaganda sobre as demandas de consumo atuais. Este é um dos pontos principais de diferenciação que os produtos substitutos de leite e derivados conseguem determinar para ter melhor acesso a novos mercados consumidores.

A intensa atuação de mercado dos substitutos está, ainda, associada tanto à alta rentabilidade que conseguem agregar em seu setor, quanto à forte opção excludente preço-desempenho que oferecem em relação aos produtos do leite. No primeiro caso, o uso de novas tecnologias e a ampliação de escalas de produção lhes proporciona maiores condições para exercer forte poder de influência no mercado de sua atuação. Enquanto no segundo, divulgam a idéia de que produtos lácteos não agregam maiores desempenhos (como, por exemplo: atributos nutricionais, prazo de validade, sabor, etc.) que não possam ser atendidos pelos substitutos por um preço igualmente competitivo.

Neste contexto, a situação das empresas pesquisadas em relação aos substitutos é de rígida limitação, principalmente do ponto de vista de atuação e acesso à mercados. As empresas analisadas pouco atribuem seus produtos à marcas próprias, não agregam valor na comercialização de seus produtos, não fazem uso de instrumentos de marketing e promoção de produtos, tampouco, têm maiores percepções sobre as novas demandas do consumidor. Tais ausências, por sua vez, perpetuam as limitações de investimento em marca do setor lácteo nacional, o que contribui para a redução do poder de influência no consumidor nos médios e pequenos laticínios.

Em relação ao poder de negociação de fornecedores, constata-se que a grande maioria dos produtores de leite da indústria láctea do Sudeste Paraense não se caracteriza como um grupo de fornecedores poderosos. Tendo em vista, compõem um perfil que, no geral, caracteriza-se: 1) pelo elevado número de micro e pequenos produtores, neste sentido, não são mais concentrados do que o setor comprador (a indústria de laticínios); 2) pela não-especialização da produção de leite, portanto, não agregam nenhum diferencial de desenvolvimento ou exclusividade ao produto que fornecem; 3) pela competição com matéria-prima especializada, sendo assim, obrigados a competir com uma pequena parcela de produtores de leite com maior diferencial competitivo e; 4) pelo vínculo a um setor comprador altamente importante que, no caso, é a indústria de laticínios, assim, tornam-se extremamente dependentes desse segmento comprador.

Não obstante, em alguns membros desse grupo de fornecedores com baixo poder de barganha, verifica-se uma real ameaça de integração para a frente, onde se identifica a convergência de dupla função: produtor de leite e fabricante de produto de laticínio. Por outro lado, a informalidade se constata em quase todos os casos, assim, geram concorrência desleal com os laticínios já formalizados, uma vez que disponibilizam para o mercado consumidor os mesmos produtos, à preços substancialmente menores, mas sem nenhum tipo de fiscalização ou controle de qualidade.

Neste contexto, em relação ao perfil dos fornecedores da indústria de laticínios do Sudeste Paraense, as empresas pesquisadas exercem maior poder de negociação junto a seus fornecedores de matéria-prima, ainda que haja real situação de concorrência entre ambos, devido a ameaça de integração para a frente que muitos desses, também, realizam. Por outro lado, o baixo poder de negociação desses fornecedores traz como consequência a perpetuação da desvantagem de matéria-prima de baixa qualidade, restringindo, ainda mais, o incremento da indústria láctea regional.

Já em relação ao poder de negociação dos clientes, verifica-se que as empresas do segmento de comércio varejista de hiper e supermercados, constituem-se como o principal grupo comprador dos produtos da indústria de laticínios do Sudeste Paraense. E, neste caso, constata-se que os clientes desse setor formam um grupo de compradores altamente poderoso.

Em primeiro lugar, porque é muito concentrado, uma vez que é composto por um restrito número de grandes empresas com extremo poder de barganha e, compram em grande volume os produtos que comercializam. Em segundo, no caso da indústria láctea, os seus produtos são padronizados ou não diferenciados, assim, esses compradores exercem forte pressão sobre os preços para obterem maior rentabilidade sobre a venda final, bem como, para atraírem clientes por meio dele. E, em terceiro lugar, porque seus lucros são significativamente elevados e o produto lácteo que comercializam não representa nenhuma proporção grande de seus custos. Ademais, pela sua proximidade com o consumidor final, influenciam suas opções de compra e tem mais conhecimento sobre suas tendências de consumo.

À respeito desse elevado poder de negociação e influência dos compradores, as empresas pesquisadas estão em situação de tão vulnerabilidade quanto todas as demais microempresas e empresas de pequeno e médio porte da indústria de laticínios no Brasil que, comparativamente aos grandes laticínios, possuem menor poder de barganha junto a seus compradores. De outro modo, em função das mudanças no perfil de compra e de consumo de grande parte dos consumidores no mercado interno, cada vez mais adeptos do conforto e das facilidades das grandes redes varejistas, as empresas de laticínios vêem-se ainda mais limitadas a conceder significativa parcela de suas vendas à esse poderoso grupo de clientes.

Por fim, no que concerne à concorrência do setor (concorrentes estabelecidos) da indústria de laticínios do Sudeste Paraense, constata-se que as manobras realizadas pelas empresas para o alcance de um melhor posicionamento de mercado são, cada vez mais, intensas. Isto é, a competição que se verifica entre os laticínios dessa região é de alto grau de rivalidade. E isso ocorre por uma série de fatores, como:

- a) Os concorrentes existentes são numerosos, principalmente, para o caso da mesorregião Sudeste Paraense, que concentra 71% de todos os laticínios com SIF e com SIE do estado do Pará, além de muitos outros clandestinos. Assim, sob disputa mais acirrada no mercado, a competição entre as empresas se baseia, fundamentalmente, pelo preço seja dos produtos que fabricam, seja da matéria-prima que recebem. E, dessa forma, na tentativa de ganhar a disputa reduzem seus preços aos compradores ou pagam mais ao produtor pelo recebimento da matéria-prima;

- b) Os produtos que fabricam não possuem maiores diferenciações e o setor em que atuam carece de custos de mudança para compradores, isto é, as grandes redes varejistas não encontrarão maiores dificuldades ou elevação de seus custos caso queiram mudar de fornecedor de produto de laticínio, porque haverá sempre a disponibilidades de muitos outros no mercado;
- c) Os produtos processados são perecíveis, o que incentiva muitos industriais a baixar o preço de seus produtos para garantir a venda dos mesmos em tempo hábil à disponibilização para o consumo final;
- d) Os aumentos de capacidade de processamento verificados na indústria láctea regional são bastante dinâmicos, gerando, em determinados períodos, grandes saltos de produção, todavia, dificilmente conseguem ser perpetuados por muito tempo devido ainda haver alta sazonalidade na produção;
- e) As barreiras de saída do setor lácteo são altas, sobretudo, por causa das especificidades quanto às suas instalações, máquinas e equipamentos. Ademais, a alta exigência de capital inerente às atividades do setor, dificulta a oferta de candidatos a novos donos para o negócio.

Assim, diante do exposto sobre o comportamento concorrencial do setor na mesorregião de referência, percebe-se que as empresas analisadas encontram-se em posição de mercado restrita para o enfrentamento da sua competição setorial.

Uma vez que a disputa esteja baseada no preço, apresenta maior vantagem aquelas empresas que possam barganhar melhores condições ou na compra (de matéria-prima) ou na venda (de produtos). E, nesse caso, como a grande maioria de empresas da indústria de laticínios do estado é formada por micro, pequenas e médias processadoras, a redução de custos ou de lucros pode até garantir, para essas organizações, a sua manutenção no mercado por determinado período, mas decerto, tende a limitar, ainda mais, sua capacidade de desenvolvimento à longo prazo e, conseqüentemente, de mudança de posicionamento. Isso porque, essas indústrias possuem menores condições de investimento, de capital disponível e, de nível de economia de escala do que indústrias de grande porte, cujas características propiciam o uso desse tipo de estratégia baseada no preço, sem maiores danos à sua rentabilidade financeira.

Portanto, na análise da posição competitiva da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, pode-se identificar os problemas associados ao desenvolvimento do setor lácteo nesta região do estado do Pará. E que assim o puderam ser mediante às evidências dos pontos fortes e fracos, assim como, das ameaças e oportunidades verificadas no segmento processador em questão, conforme demonstram as tabelas 20 e 21.

Tabela 20 – Análise da posição competitiva da indústria da laticínios paraense – Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas industriais mais homogêneas, formalizadas e com capital próprio; • Localização geográfica privilegiada pela maior proximidade com fornecedores e pela alta disponibilidade de matéria-prima regional; • Baixos custos de produção associados às vantagens comparativas locais (matéria-prima e mão-de-obra); • Especialização produtiva em laticínios de pequeno porte e com reduzida capacidade de processamento diário; • Eficiente adequação funcional dos membros da alta administração das empresas (dirigentes com <i>knowhow</i> técnico ou gerencial); • Fabricação de produtos com alto volume de vendas internas e de fácil aceitação no mercado; • Estratégias de comercialização adequadas à capacidade de produção e de distribuição: concentrada nos laticínios de menor porte e pulverizada no laticínio de médio porte; • Melhoramento da qualidade dos produtos fabricados, da produtividade das empresas e da manutenção da participação nos mercados de atuação com a introdução de pequenas inovações; • Disponibilização de pessoal qualificado e profissional para realização de treinamentos dentro e fora das empresas; • Alto percentual de utilização da capacidade de processamento diário; • Apoio aos fornecedores por meio de bonificações pela qualidade da matéria-prima, fornecimento de instrumentos de auxílio à produção e concessão de informações técnicas diversas; • Adoção de sistemas de controle de qualidade da produção, principalmente, quanto à realização de testes para verificação da composição, qualidade higiênica, características físico-químicas e de resíduos de drogas e inibidores no leite que chega ao laticínio; • Contratação de consultorias externas para o desenvolvimento de projetos de gestão e planejamento; • Planos de expansão e metas de investimento para ampliação da produção e da estrutura física dos laticínios, no médio e longo prazos, para melhor atendimento da demanda dos produtos lácteos fabricados; • Grande potencial de aumento da produção, da produtividade, da qualidade dos produtos e da participação no mercado interno; • Expectativas positivas quanto ao crescimento do mercado nacional, à melhoria contínua da qualidade da matéria-prima e ao lançamento de novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor altamente intensivo em capital; • Menores níveis de escala e escopos; • Alta dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada, em âmbito regional, para o trabalho em nível operacional nos laticínios; • Menor capacidade de marketing e investimento; • Faturamento geral atrelado a um único produto; • Portfólio de produtos pouco diversificado; • Baixos níveis de qualidade da matéria-prima e dos produtos; • Produtos com baixo valor agregado; • Falta de agregação de valor na comercialização da produção; • Deficiente uso de marcas próprias, diferenciando origem e tipo de produto; • Baixo nível de inovação em produtos e processos produtivos; • Falta de marketing e promoção de produtos; • Baixo acesso a informações sobre tendências de consumo (demanda interna); • Baixo nível educacional e de aprendizagem de boa parte dos funcionários, sobretudo os relacionados às áreas operacionais e de produção; • Dificuldades de incorporação e execução de novas tecnologias e processos; • Deficiente ação de políticas públicas, dos diversos órgãos de governo, para redução ou minimização dos principais problemas que levam à ineficiência competitiva do setor (educação de qualidade para a mão-de-obra local; programas de acesso à informação técnica e profissional; limitadas linhas de crédito e de formas de financiamento); • Pouco apoio técnico e estímulo à indústria láctea regional por parte dos diversos órgãos de governo; • Baixo volume de leite captado por produtor de várias pequenas propriedades espelhadas pela região, com baixo nível de qualidade e não padronizado; • Altos custos de transporte para captação da matéria-prima e escoamento da produção; • Formas de transporte inadequadas da matéria-prima até o laticínio, não condizentes com a legislação em vigor (IN-51) e com altas restrições e limitações para adoção de sistemas logísticos formais e padronizados; • Alta dependência das condições do ambiente local para maiores investimento em melhorias no processo produtivo à montante e à jusante; • Poucos canais de distribuição para os produtos lácteos fabricados; • Pouco investimento em P&D para inovação em produtos e processos; • Falta de planejamento para implementação de estratégias dirigidas ao maior conhecimento do mercado, de alternativas de comercialização, de novas tecnologias e demandas do consumidor e de inovações para produtos e processos produtivos.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

Tabela 21 – Análise da posição competitiva da indústria da laticínios paraense – Oportunidades e ameaças.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado consumidor nacional com melhores condições socioeconômicas, educacionais e de expectativa de vida; ● Aumento expressivo do volume de produção leiteira, do comércio de lácteos no mercado interno, do consumo de produtos alimentícios processados e do mercado formal de leite e derivados; ● Redução contínua do volume de importações de produtos lácteos nos últimos 4 anos; ● Mercado internacional não explorado; ● Políticas e programas específicos para a melhoria da qualidade do leite produzido e industrializado no país; ● Criação e consolidação da Câmara Setorial e Temática do Leite do estado do Pará, com objetivos de coordenar e incentivar ações para o desenvolvimento do agronegócio do leite no estado; ● Implantação de políticas setoriais para investimentos em infra-estrutura tecnológica e laboratorial para a cadeia láctea paraense; ● Disponibilidade, no mercado nacional, de todo o aparato tecnológico necessário à industrialização de leite em grande escala; ● Poder de negociação sobre os fornecedores (produtores de leite). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Expansão da demanda e consolidação do leite tipo UHT como balizador dos preços de lácteos e das preferências de consumo de leite fluido; ● Aumento da concentração da atividade industrial do leite e dos melhores fornecedores de matéria-prima sob o domínio de grandes empresas de laticínios (multinacionais e nacionais); ● Mudanças na legislação do setor, com revisão das normas, dos padrões de qualidade dos produtos lácteos e ampliação da coleta a granel (IN-51); ● Substituição do leite tipo C do mercado nacional; ● Alto nível de informalidade e variação sazonal da produção de leite regional; ● Elevado ritmo de lançamento de novos produtos e com mais alto valor agregado em laticínios de grande porte; ● Participação de mercado limitada à atuação regional pouco especializada e em seguimentos específicos e de menor valor agregado; ● Inadequada infra-estrutura de base (qualidade da energia, condições das estradas e disponibilidade de sistemas de comunicação) para o funcionamento e incremento da indústria láctea nos estados considerados fronteiras de expansão do leite; ● Indisponibilidade, nos mercados locais, de estabelecimentos comerciais para aquisição de equipamentos, componentes e peças e, de pessoal especializado para contratação de serviços de manutenção e reparos para a indústria de laticínios; ● Sistema viário regional de uso dos laticínios formado, em grande parte, por estradas não-oficiais (vicinais); ● Alta oferta de leite regional impróprio para processamento na indústria; ● Restrições de crédito no mercado nacional e internacional, devido à crise financeira mundial; ● Aumento do desajuste das variáveis macroeconômicas nacionais; ● Redução do poder de compra de significativa parcela de consumidores brasileiros; ● Tendência de queda nos preços de produtos lácteos no mercado interno não acompanhada de significativo aumento no consumo; ● Elevada elasticidade-renda da demanda de queijos no mercado interno; ● Aumento da desorganização da produção de leite e derivados em nível regional; ● Redução da rentabilidade dos setores industriais de laticínios e de produção leiteira, com o excedente de leite exportável no mercado interno; ● Alto poder de barganha dos novos entrantes (laticínios de grande porte) que facilmente dominam a cadeia láctea à montante (produtores de leite) e à jusante (compradores e distribuidores); ● Concorrência do setor informal; ● Elevado poder de negociação dos compradores (supermercados e hipermercados) e distribuidores; ● Elevado número de pequenos fornecedores, não-especializados, com inadequada infra-estrutura de produção leiteira, volume reduzido e variável; ● Baixo poder de negociação dos fornecedores representa redução da qualidade da matéria-prima, que gera maiores custos de produção para a indústria láctea regional; ● Produtos substitutos com crescente participação no mercado consumidor interno; ● Alta disputa entre concorrentes formais e informais existentes pelo melhor posicionamento de mercado e acesso aos fornecedores, sobretudo, nos períodos de entressafra, com concorrência via preço de mercado regional e capacidade de produção individual.

Fonte: Pesquisa de campo (2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise ambiental constante no estudo de caso das empresas analisadas evidenciou como os efeitos das influências dos fatores externos gerais, das forças competitivas setoriais, bem como, das peculiaridades internas das organizações têm restringido o desempenho competitivo e, inevitavelmente, as perspectivas de lucro do setor da indústria láctea paraense. Com efeito, a persistência para um posicionamento de mercado desfavorável, frente às mudanças em curso, é resultante das limitações operacionais e estratégicas advindas desses efeitos.

A matriz SWOT de análise estratégica das organizações da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu permitiu identificar os pontos fortes e fracos das empresas analisadas, assim como, as oportunidades e ameaças verificadas nos fatores influenciadores de seu desempenho. Assim, tais aspectos expõem as áreas da indústria laticinista paraense que precisam de ações urgentes no intuito de assegurar para este setor seu crescimento local em bases sustentáveis.

Porquanto, a pesquisa aqui realizada constatou que o desempenho da indústria láctea na região estudada é afetado devido aos impactos resultantes da pressão sistêmica dos seus fatores ambientais, seja nos aspectos relativos ao âmbito do ambiente externo geral, seja nas forças competitivas dos agentes setoriais ou nas características das próprias organizações a ela relacionadas.

Nas pequenas e médias empresas laticinistas no estado do Pará as vantagens comparativas locacionais, que determinam a implantação de muitas indústrias, sobretudo, na mesorregião Sudeste Paraense pelo baixo custo com matéria-prima e mão-de-obra, não são suficientes para torná-las competitivas. Ao contrário, o acesso a essas vantagens, constantemente, tem-se colocado como fonte de grande desvantagem competitiva para as empresas aqui instaladas. Os aspectos que a isso se associam, resultam de um ambiente que as empresas dificilmente são capazes de operar produtivamente, tampouco de inovar frequentemente. Assim, não conseguem aprimorar suas formas de competição que permitam aumentos mais significativos de produtividade.

As compensações com as reduções de custos de pessoal e de produção raramente conseguiram ser direcionadas à implementação de inovações seja em

processos produtivos ou produtos significativamente novos ou melhorados seja na diversificação do mix de produtos. Do mesmo modo, não se verificou nenhuma inovação às maneiras de comercializar ou de posicionar o produto no mercado. Não por acaso, as empresas mais dinâmicas e inovadoras, ainda continuam sendo os grandes laticínios, que conseguem ultrapassar seus concorrentes estabelecidos facilmente.

É importante reconhecer, também, que muitas deficiências associadas ao ambiente das empresas nem sempre são delas mesmas decorrentes. Certos pontos fracos verificados nos laticínios são provenientes do ambiente próximo onde estão instalados e, nestes casos, muito pouco conseguem interferir. As baixas qualificações da mão-de-obra local e da matéria-prima disponível constituem-se como as desvantagens locacionais percebidas pelas empresas, uma vez que, com isso, não conseguem avançar em aspectos como a melhoria da qualidade de produtos, difusão tecnológica e aproveitamento dos treinamentos que são realizados dentro e fora das empresas por seus funcionários.

Outro fator como a alta rivalidade entre os concorrentes representaria uma vantagem à competitividade regional do setor se não fosse determinada pela redução de preços entre as empresas rivais, pois seriam pressionadas a se aprimorar em termos de inovação de produtos ou processos. E neste caso, a maioria das empresas não seria capaz de preservar por muito tempo uma vantagem competitiva, o que para a totalidade de concorrentes da região culminaria em maiores níveis de agilidade e competência do setor. Todavia, como a competição é baseada no preço e o ambiente não propicia maiores investimentos das empresas, pela própria deficiência de condições infra-estruturais para isso, o estímulo às melhorias nas organizações perde o ritmo, exceto por possíveis obrigações legais-regulatórias que sejam necessárias cumprir.

Assim, verifica-se que os maiores determinantes que têm influenciado a capacidade tecnológica e organizacional das empresas analisadas, relacionam-se, sobretudo, ao ambiente institucional disponível no estado, que pouco tem gerado vantagem competitiva às organizações que nele estão instaladas. Neste sentido, as condições observadas apontam para a impossibilidade de se dissociar ações em conjunto entre setor público e privado para a construção de um processo de desenvolvimento sustentado ao setor lácteo paraense. De modo que se propicie ao setor privado maiores condições de ampliar seu nível de competitividade. Para tanto

é necessário viabilizar melhores condições de infra-estrutura de base, níveis de educação ou qualquer outro suporte que venha a ser necessário ao pleno exercício das estruturas produtivas regionais.

Por enquanto, o diagnóstico que se apresenta é de que o setor lácteo paraense ainda não consegue atender as normas e regulamentos do setor em vigência atualmente, porque nem as empresas e nem o ambiente ao qual estão inseridas possuem todas as condições necessárias para o seu correto cumprimento. Da mesma forma como a posição estratégica no mercado de atuação destas empresas não favorece o seu desenvolvimento, apenas perpetua a sua estrutura já em funcionamento.

As mudanças em curso, na economia e no mercado consumidor de lácteos, também, não favorecem a situação no médio e longo prazo, das pequenas e médias empresas industriais laticinistas, tendo em vista que as preferências de consumo estão cada vez mais atreladas à produtos de mais alto valor agregado. Na questão das condições de infra-estruturais, todos os elos da cadeia de leite são penalizados e o resultado final disso se evidencia no aumento do desperdício de matéria-prima, na manutenção da má qualidade do leite e dos produtos dele advindos e, por fim, no aumento do preço dos lácteos para o consumidor final.

Tais fatores ambientais, dentre muitos outros já mencionados no decorrer deste trabalho indicam, nas previsões mais otimistas, para a tendência de que, futuramente, as empresas de menor capacidade procurarão se fortalecer através de fusões e/ou parcerias, para conseguirem se manter no mercado e/ou aumentar seu poder de compra e rentabilidade no negócio, tal como aconteceu no início da década de 90, com a abertura do mercado ao capital internacional. Não por acaso, a configuração de tal cenário reforça a disposição à concentração da produção industrial de leite e derivados já presente em outras regiões brasileiras. E nas mais pessimistas, entrevê-se o aumento do mercado informal, uma vez que, mesmo laticínios já formalizados estariam sem condições de continuar operando pela falta de atendimento às exigências da legislação em vigor.

Neste contexto, como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a realização de um estudo exploratório sobre os impactos da IN-51 no setor lácteo paraense, para que possam ser acompanhados os efeitos dessa legislação sobre este setor produtivo.

REFERÊNCIAS

ALVIM, Rodrigo Sant' Anna; MARTINS, Marcelo Costa. Desafios nacionais para a cadeia produtiva do leite. In: VILELA, Duarte et al. (Edt.). **Gestão ambiental e políticas para o agronegócio do leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. cap. 1, p. 11-30

ANÁLISES E INDICADORES DO AGRONEGÓCIO. [S.l.]: Instituto de Economia Agrícola, v. 3, n. 6, 2008. ISSN 1980-0711. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 04 jun. 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha. A informação e o conhecimento na gestão estratégica das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 5, p. 103-121.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. Tradução de Mário Ribeiro da Cruz. Revisão técnica de Luis Gaj. São Paulo: Atlas, 1983. 214 p.

_____. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

_____.; McDONNELL, Edward J.; **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTÔNIO, Nelson Santos. **Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos**. Lisboa: ISCTE, 2002.

ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA (ANUALPEC). ANUALPEC 2007. São Paulo: AgraFNP/ Instituto FNP, 2007- . Anual.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (ABIA). Indústria da alimentação: principais indicadores econômicos. São Paulo, SP, 2007. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>>. Acesso em: 12 mar. 2008.

BANDEIRA, Arnaldo. Melhoria da qualidade e a modernização da pecuária leiteira nacional. In: GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 89-100.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOLETIM DO LEITE. [S.l.]: CEPEA - ESALQ/USP, ano 14, n. 162, jan. 2008. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id_page=165>. Acesso em: 12 mar. 2008

BONANNO, Alessandro. Globalização da economia e da sociedade: fordismo e pós-fordismo no setor agroalimentar. In: Cavalcanti, Josefa Salette Barbosa (Org.). **Globalização, trabalho, meio ambiente**: mudanças socioeconômicas nas regiões frutícolas para exportação. Recife: UFPE, 1999, p. 47-94.

BRANDÃO, Antônio Salazar P.; LEITE, José Luiz Bellini. Características principais do comércio internacional de leite. In: GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. (Ed.). **O agronegócio de leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 167-180.

BRASIL. Decreto nº 30.691, de 29 de março de 1952. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 07 jul. 1952. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/Search.php?&lang=pt&&words=sangue%24+or+hemoter%24&label=Hemoterápicos>>. Acesso em: 17 out. 2008.

BRASIL. Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994. Dispõe sobre o registro público de empresas mercantis e atividades afins e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8934.htm>. Acesso em: 22 set. 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Base de dados on line AgroStat Brasil**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,1537717&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: 10 jun 2008a.

_____. _____. **Comercialização de produtos: leite (2004-2007)**. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA-PA: 2007.

_____. _____. **Projeções do agronegócio: mundial e Brasil 2006/07 a 2017/18**. Brasília, AGE, 2008. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 27 mar. 2008b.

_____. _____. **Recebimento de matérias-primas e produtos: leite (2004-2007)**. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA-PA: 2007.

_____. _____. **Relação de estabelecimentos**. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA-PA: 2007.

_____. _____. **Relatório de produtos: leite (2004-2007)**. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA-PA: 2007.

_____. _____. **Regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal** – RIISPOA. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA-PA: 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). **Anuário Estatístico 2007**. Brasília: SDP, 2007a. Disponível em: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/anu_Estatistico.php>. Acesso em: 20 jun. 2008

_____. _____. **Balança comercial brasileira:** dados consolidados. Janeiro-Dezembro 2007. Brasília: DEPLA/SECEX/MDIC, 2007b. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1221571901.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2008.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração:** teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Glauco et al. **Mercado mundial de leite e produtos lácteos:** visão da FAO. Panorama do Leite on line. [S.l.], ano 2, n. 22, set. 2008. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/panorama/conjuntura22_2.html>. Acesso em: 26 set. 2008.

CARVALHO, Marcelo Pereira de. O mercado de lácteos não é mais aquele. In: ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA – ANUALPEC 2007. São Paulo: AgraFNP, 2007- . Anual. p.187-190.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. **A sociedade em rede.** 6 ed. totalmente revista e ampliada. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Maria Cristina Drumond e; NEVES, Braz dos Santos. Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticinista no Brasil. In: GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 65-72.

CAVALCANTI, Marly (Coord). **Gestão Estratégica de Negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo. Pioneira, 2001.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO LEITE (CILEITE). Estatísticas. Disponível em: <<http://www.cileite.com.br/estatisticas.php>>. Acesso em: 01 mar. 2008.

CERA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Análise do ambiente empresarial em micro empresas: um estudo sobre o processo de monitoramento das informações estratégicas. In: COPPEAD de Administração, 9., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração/UFRJ, 2002. 1 CD-ROM.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____.; SAPIRO, Arião. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 11ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIMOLI, M.; DOSI, G. Tecnología y desarrollo: algunas consideraciones sobre los recientes avances en la economía de la innovación. In: **EL CAMBIO Tecnológico Hacia El Nuevo Milenio: debates y nuevas teorías**. Barcelona: Economía Crítica, 1992. p. 21-64.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). Publicações. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/publicacoes/Pecu%C3%A1ria%20de%20Leite>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; NEVES, Marcos Fava (Coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

CORDIOLI, Luiz Alberto. Análise ambiental: proposta de um modelo que contemple a visão setorial. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. cap.4, p. 71-101.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Estatísticas do leite: leite em números**. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. FAOSTAT database, 2007. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/>>. Acesso em: 27 mar. 2008.

FONSECA, Luis Fernando Laranja da. **Produção, importação e consumo de leite em 2000: um balanço parcial**. Leite Brasil. Artigo publicado em 05/01/2001. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_060.htm>. Acesso em: 15 fev. 2008.

FONSECA, Luis Fernando Laranja da; CARVALHO, Marcelo Pereira de. **Leite, políticas e derivados**. [São Paulo]: Quiron livros, 2004.

FONSECA, Luis Fernando Laranja da; SANTOS, Marcos Veiga dos. A nova geografia do leite no Brasil. In: FERNANDES, Elizabeth Nogueira et al (Ed.). **Novos desafios para o leite do Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. p. 12-24.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo**: um estudo com pequenas empresas. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/professores/pos/MATERIAIS/MBA%20em%20Gest%E3o%20Empresarial/Material%20Prof.%20Anderson/artigo%20adm%2003.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2008.

GOMES, Sebastião Teixeira. Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 49-61.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A.; TONETO JUNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 626p.

IBGE. Censo agropecuário 2006: resultados preliminares. Rio de Janeiro, p. 1-146, 2006a.

_____. **Pesquisa anual de comércio**. Rio de Janeiro, v. 18, p.1-153, 2006b.

_____. **Produção da pecuária municipal**. Rio de Janeiro, v. 34, p.1-62, 2006c.

_____. **Contas regionais do Brasil: 2003-2006**. Contas Nacionais, n.25. Rio de Janeiro, RJ, 2008a.

_____. **Indicadores IBGE**: Estatística da Produção Pecuária, dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/defaulttab.shtm>>. Acessado em: 28 jan. 2008b.

_____. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade**: 1980-2050. Estudos e Pesquisas, Informação demográfica e socioeconômica, n.24. Revisão 2008. Rio de Janeiro, RJ, 2008c.

IPEA. Ipeadata macroeconômico. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?432239250>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

KIM, L. **Da imitação à inovação**: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia. Campinas: Unicamp, 2005. (Clássicos da Inovação).

KIRCHMEYER, Sarah; CARVALHO, Glauco. **Indicadores de conjuntura e projeções**. Panorama do Leite on line. [S.l.], ano 2, n. 19, mai. 2008. Disponível em: <<http://www.cileite.com.br/panorama/indicadores19.html>>. Acesso em: 03 jul. 2008.

KUPFER, D. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Ensaios FEE. Ano 17, n. 1. 1996. p. 355-72

KUYVEN, Arlete. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. Santa Maria, 2004. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria.

JOHNSON, B.; LUNDVALL, B-A. Promovendo Sistemas de Inovação como Resposta à Economia do Aprendizado Crescentemente Globalizada. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, Sistema de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005. p. 83-130.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Tradução da 13ª edição norte-americana.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, Sistema de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005. p. 83-130. LATICÍNIO.NET. Informações, Estatística. Belo Horizonte, 2008. Mensal. Disponível em: <<http://www.laticinio.net/estatisticas.asp#>>. Acesso em: 03 jun. 2008.

LEITE, André Luís da Silva. Competitividade, mercados e estratégia. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. cap.1, p. 3-23.

LEITE, José Alfredo A. **Macroeconomia: teoria, modelos e instrumentos de política econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MARTINS, Letícia Martins de. **Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria láctea gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos**. 2000. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MARTINS, Paulo do Carmo et al. **Conhecimentos e tecnologia de leite no Estado de Rondônia**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite; Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2007. cap 1, p. 11-34.

_____. **Competitividade da cadeia produtiva do leite no Ceará: análise de ambientes**. 2. ed. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2008.

MASSOTE PRIMO, Wilson. **Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios**. Terra Viva, Empresa de Consultoria Empresarial, [S.l.], 2000. Disponível em: <<http://www.terraviva.com.br>>. Acesso em: 18 jun. 2007.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

McCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 344 p.

MESQUITA, André Jacintho. Experiência da exportação do leite brasileiro e suas perspectivas. In: VILELA, Duarte et al. (Ed.). **Gestão ambiental e políticas para o agronegócio do leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. cap. 4, p. 47-58.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____.; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOURA PEDRA, Daniele Fernanda Bosisio; PIGATTO, Gessuir; SANTINI, Giuliana Aparecida. Análise de fatores produtivos e comerciais da cadeia láctea no Brasil. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/875.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

NELSON, R. R. **As Fontes do Crescimento Econômico**. Campinas-SP: Unicamp, 2006. (Clássicos da Inovação).

_____.; WINTER, S. G. Uma **Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Campinas-SP: Unicamp, 2005. (Clássicos da Inovação).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PARÁ. Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (ADEPARÁ). **Relação de título de registro no SIE-PA**. 2008.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006.

PEREIRA, Júlio César R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 2 ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser Gonçalves; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano. Processos estratégicos: uma contribuição a partir do jazz. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. cap.2, p. 25-48.

POCCARD-CHAPUIS, René et al. Características das cadeias produtivas do leite nas frentes pioneiras da Amazônia. In: VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus. **Anais do workshop sobre identificação das principais restrições ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da Região Norte do Brasil**. Brasília: MCT/CNPq; Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. p. 97-132.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1989.

_____. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRINCIPAIS indicadores leite e derivados: boletim eletrônico mensal. Coordenadores, Glauco Rodrigues Carvalho e Alziro Vasconcelos Carneiro. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, v. 2, n. 7. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/publicacoes/arquivos/2009_01_Indicadores_Leite.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2008.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS). **RAIS 2006**: Dados estatísticos da empregabilidade no Brasil. Brasília: MTE, SPPE, 2007.

_____. **RAIS 2007**: Dados estatísticos da empregabilidade no Brasil. Brasília: MTE, SPPE, DES, CGET, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHIAVI, Sandra Mara de Alencar. **Relatório Setorial preliminar: setor lácteo**. [S.l.]: FINEP, 2006. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=14>. Acesso em: 04 mar. 2008.

SEBRAE-PA. Diagnóstico da produção de leite e de sua industrialização na região sudeste do Pará. In: VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus. **Anais do workshop sobre identificação das principais restrições ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da Região Norte do Brasil**. Brasília: MCT/CNPq; Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. p. 133-170.

SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. Estratégias organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. (Org.). **Estratégias, formulação,**

implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008. cap.3, p. 49-70.

SILVA, Luiz Guilherme Teixeira. **Sustentabilidade da agricultura familiar em assentamentos rurais oficiais do Sudeste Paraense.** 2007. 295 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2007.

SIMÃO NETO, Miguel.; VEIGA, Jonas Bastos da. Pecuária de leite em ecossistemas amazônicos. In: SEMINÁRIO DE ZOOTECNIA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS DO PARÁ, 1., 2001, Belém. **Produção leiteira na Amazônia:** desafios e novas perspectivas. Belém: Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, 2001. p. 24-30.

TEECE, D. J. As Aptidões das Empresas e o Desenvolvimento Econômico: implicações para as economias de industrialização. In: KIM, L.; NELSON, R. (Org.) **Tecnologia, Aprendizado e Inovação:** as experiências das economias de industrialização recente. Campinas-SP: Unicamp, 2005. (Clássicos da Inovação).

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

UNITED NATIONS COMMODITY TRADE – COMTRADE. Statistics Database, 2007. Disponível em <<http://comtrade.un.org/db/>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA). Dairy Analysis. Disponível em: < <http://www.fas.usda.gov/commodities.asp>>. Acesso em: 12 fev. 2008.

VALE, William Gomes. Fatores que limitam a fertilidade de bovinos leiteiros na Amazônia. In: SEMINÁRIO DE ZOOTECNIA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS DO PARÁ, 1., 2001, Belém. **Produção leiteira na Amazônia:** desafios e novas perspectivas. Belém: Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, 2001. p. 86-104.

VIEIRA, Luiz Carlos. Processamento do leite no estado do Pará. In: VEIGA, Jonas Bastos da; TOURRAND, Jean-François (Edt.). **Produção leiteira da Amazônia:** situação atual e perspectivas. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2000, p. 213-219.

WILKINSON, John. **Estudo da competitividade da indústria brasileira:** competitividade da indústria de laticínios - Nota técnica setorial do complexo agroindustrial. Campinas: IE/Unicamp, 1993. Disponível em: < <http://ftp.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm#Complexo%20I>>. Acesso em: 19 mar. 2008.

YAMAGUCHI, Luiz Carlos Takao; MARTINS, Paulo do Carmo; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. Produção de leite no Brasil nas três últimas décadas. In: GOMES,

Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 33-48.

ZOCCAL, Rosangela. Leite em números. In: GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luiz Bellini; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. (Edt.). **O agronegócio de leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 241-262.

ZOCCAL, Rosangela et al. Mudanças no mapa da produção de leite no Brasil. In: FERNANDES, Elizabeth Nogueira et al. (Edt.). **Novos desafios para o leite do Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. p. 25-34.

_____. Segmento de transformação. In: MARTINS, Paulo do Carmo et al. **Competitividade da cadeia produtiva do leite no Ceará: análise de ambientes**. 2. ed. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2008. cap. 6, p. 83-108.

GLOSSÁRIO

Antidumping – é aplicação de medidas e tarifas compensatórias à prática de fixação de preços de exportações abaixo dos preços dos produtos similares destinados ao mercado interno pela firma exportadora (*dumping*). Assim as medidas *antidumping* fundamentam-se na busca de correções de condutas que distorçam o comércio internacional, ou seja, de reduzir ou eliminar o prejuízo causado às indústrias domésticas do país importador.

Índice de Gini – Mede o grau de desigualdade existente na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar per capita. Seu valor varia de 0 (a perfeita igualdade) até 1 (a desigualdade máxima).

Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) – Índice publicado pelo IBGE, que reflete o custo de vida das famílias residentes nas áreas urbanas das regiões metropolitanas do Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife, São Paulo, Belém, Fortaleza, Salvador e Curitiba, além do Distrito Federal e do município de Goiânia; com renda mensal de 1 a 40 salários mínimos, qualquer que seja a fonte de rendimentos. Este índice tem servido de base para as metas de inflação que são estipuladas pelo governo federal.

Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI) – Índice publicado pela FGV, que tenta refletir as variações mensais de preços, pesquisados do dia 01 ao último dia do mês corrente. Ele é formado pelo IPA (Índice de Preços por Atacado), IPC (Índice de Preços ao Consumidor) e INCC (Índice Nacional do Custo da Construção), com pesos de 60%, 30% e 10%, respectivamente. O IGP-DI apura as variações de preços de matérias-primas agrícolas e industriais no atacado e de bens e serviços finais no consumo.

Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) – Índice medido pelo IBGE, que reflete a evolução do custo de vida mensal de famílias residentes nas mesmas regiões de referência do IPCA, mas com renda de 1 a 6 salários mínimos e cujos chefes são assalariados. A partir da agregação dos índices regionais referentes a uma mesma faixa de renda, obtém-se o índice nacional.

Leite pausterizado - É todo leite que passa por processo térmico específico para eliminar bactérias causadoras de doenças. Possui curto prazo de armazenagem, devendo ser mantido sempre em baixas temperaturas. De acordo com a forma de coleta e processamento do leite, três tipos podem ser identificados: leite tipo A, B ou C, classificados, respectivamente, conforme o seu nível de qualidade (quantidade de microorganismos por mililitro de leite).

Leite tipo A – É o leite que possui todo o processo de ordenha, pausterização e envasamento mecanizados, na própria fazenda onde é feita a coleta com o mínimo de contato humano e com o ambiente. Em função disso, todo leite tipo A é definido como pausterizado. Seu transporte até o comércio distribuidor deve ser realizado em veículo refrigerado, apropriado para manter sua qualidade até o destino final.

Leite tipo B – É o leite que deve ser obtido por ordenha mecânica, mas pode ser processado e envasado fora da fazenda onde foi coletado. Por isso, é classificado de duas formas: 1) leite cru resfriado tipo B e; 2) leite pausterizado tipo B. No primeiro caso, o leite precisa ser mantido em local refrigerado, na própria fazenda, imediatamente após a ordenha, devendo seguir para processamento final na indústria em, no máximo, dois dias. Na segunda definição, o leite deve sofrer processo de pausterização e imediato resfriamento e envase no menor tempo possível. O transporte do leite cru resfriado tipo B de uma ou mais propriedades até a indústria, é a granel e deve ocorrer, exclusivamente, em carros-tanque refrigerados.

Leite tipo C – É o leite obtido por ordenha manual, que não recebe nenhum tratamento prévio no seu local de origem, neste caso, seus primeiros procedimentos de conservação e tratamento só são realizados quando chega a algum posto de recebimento (destino intermediário ou provisório), que apenas irá mantê-lo refrigerado por algumas horas; ou à indústria processadora (destino final), que vai realizar seu processamento completo. Por isso, ele se classifica em três tipos: 1) leite cru tipo C; 2) leite cru refrigerado tipo C e; 3) leite pausterizado tipo C. No primeiro tipo, o leite não é submetido a nenhum tipo de tratamento térmico na propriedade onde foi coletado, por isso deve ser entregue na indústria até às 10h (dez horas) do dia de sua ordenha (1ª ordenha), sob qualquer forma de transporte desde que esteja em vasilhame adequado, para este tipo de matéria-prima. O segundo tipo admite a refrigeração do leite, logo após ter sido recebido até às 10h, em posto de refrigeração ou estabelecimento industrial, não devendo lá permanecer por mais de 12h até ser transportado para outra indústria, onde será efetuado seu processamento final. Por fim, o último tipo, o leite pausterizado tipo C, tem parte de sua gordura retirada antes de sofrer processo de pausterização e envase na indústria processadora, sendo, portanto, definido por um percentual padrão de teor de gordura.

Leite tipo UHT – Do inglês *Ultra High Temperature* ou Temperatura Ultra Alta, este leite é popularmente conhecido como leite de “caixinha”, também, denominado: leite de longa duração, longa vida ou esterilizado. É todo leite pausterizado que se submete a processo térmico de ultrapasterização, na indústria laticinista sob o emprego de alta tecnologia de produção e equipamentos. Seus procedimentos são todos realizados de forma automática e computadorizados, não permitindo nenhum contato com o ar até o seu total envase em condições assépticas e em embalagens estéreis e hermeticamente fechadas. Em virtude disso, seu tempo de estocagem em temperatura ambiente dura até seis meses, sem nenhuma adição de conservantes para tal. No entanto, como na esterilização são eliminados praticamente todos os microorganismos (inclusive os bons) é importante procurar aqueles que tenham acrescentado substâncias para aumentar seu teor nutricional (como, por exemplo: fibras, vitaminas, ferro e cálcio). Para transportá-los não são necessários veículos especiais, com recursos de refrigeração, porém, após aberto a conservação de nutrientes decai tanto quanto os demais tipos de leite fluido, portanto, não devendo ser consumido por mais de três dias.

Produtos de conveniência – São aqueles comprados com freqüência, imediatamente e com o mínimo de comparação e esforço. Em geral, tem preço mais baixo e são altamente disponíveis. Subdividem-se em produtos de primeira

necessidade, de impulso e de emergência. Os produtos de primeira necessidade são os produtos comprados com regularidade. Os produtos de impulso são os que implicam pouco planejamento ou procura antes da compra, e que são altamente disponíveis. Produtos de emergência são comprados quando os consumidores tem urgência deles.

Produto Interno Bruto (PIB) – Representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (país, estados ou cidade) durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc). O PIB é um dos indicadores mais utilizados para mensurar a atividade econômica de uma região, uma vez que, sua variação anual reflete o quanto a economia produziu a mais, ou a menos, que no ano anterior.

Taxa SELIC - Divulgada pelo Comitê de Política Monetária (COPOM), esta taxa reflete o custo do dinheiro para empréstimos bancários, com base na remuneração dos títulos públicos. É, também, a taxa média que regula, diariamente, as operações interbancárias.

Taxa bruta de mortalidade - Quociente entre o número de óbitos ocorridos durante um ano civil e a população total ao meio do ano civil, vezes 1000. Representa a freqüência com que ocorrem os óbitos em uma população.

Taxa bruta de natalidade - Quociente entre o número de nascidos vivos em um ano civil e a população total ao meio do ano civil, vezes 1000. Representa a freqüência com que ocorrem os nascimentos em uma população.

Taxa de fecundidade total - Número de filhos que, em média, teria uma mulher, pertencente a uma coorte hipotética de mulheres, que durante sua vida fértil tiveram seus filhos de acordo com as taxas de fecundidade por idade do período em estudo e não estiveram expostas aos riscos de mortalidade desde o nascimento até o término do período fértil.