

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRODUÇÃO LEITEIRA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UMA
ANÁLISE DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA NA REGIÃO
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Alexandra de Moraes

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**PRODUÇÃO LEITEIRA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UMA
ANÁLISE DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA NA REGIÃO
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

por

Alexandra de Moraes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégica e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, RS. Brasil.

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**PRODUÇÃO LEITEIRA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UMA
ANÁLISE DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA NA REGIÃO
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborado por

Alexandra de Moraes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora

Milton Luiz Wittmann, Dr.

(Presidente/Orientador)

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFMS)

Benedito Silva Neto, Dr. (UFFS)

Santa Maria, 09 de agosto de 2010.

Dedico este trabalho e todos os momentos de estudos à Deus, criador do universo e de todas as coisas; em especial ao Josué, meu companheiro de todas as lutas nesta vida e à minha família (mãe Odila, pai José e irmãos Andressa e Andrei). Foi a partir de vocês que minhas forças, dedicação e vontade se renovaram para que eu chegasse até este momento e que me inspiram de coragem para seguir em frente.

A G R A D E C I M E N T O S

Este momento de agradecimentos é importante pelo fato de que nos lembramos de todas as pessoas que de alguma forma ou outra participaram e colaboraram para a realização do presente estudo.

Primeiramente gostaria de agradecer a minha família, pelo apoio durante o período de realização do mestrado em administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer de forma especial ao professor orientador Dr. Milton Luiz Wittmann, pela sua atenção, dedicação e esforços para a concretização do curso de mestrado e da dissertação. Valeu!

Ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade de realizar o curso de mestrado.

Agradeço também de coração as minhas queridas amigas da turma de 2008 do mestrado (Taís, Monize, Rose, Cris, Giovana Borin, Angelita). Com certeza vocês foram muito importantes no decorrer deste curso, dando-nos apoio e força para lutarmos em meio aos nossos estudos. Obrigada pela parceria, companheirismo e acima de tudo pela amizade.

Aos demais mestres, que dedicaram-se às aulas e nos ensinaram e instigaram com seus conhecimentos no decorrer do mestrado. A estes, quero deixar o meu sincero agradecimento. Aprendi muito com vocês no decorrer deste curso. Muito obrigada!

Enfim, gostaria de agradecer as pessoas que participaram do estudo, colocando-se à disposição para entrevistas e conversas, repassando seus conhecimentos sobre o assunto em estudo, contribuindo para que o mesmo pudesse ser realizado. **A todos, muito obrigada!**

RESUMO

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade Federal de Santa Maria

PRODUÇÃO LEITEIRA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UMA ANÁLISE DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: ALEXANDRA DE MORAES

ORIENTADOR: PROF. DR. MILTON LUIZ WITTMANN

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 9 de agosto de 2010.

O leite, como fonte de alimento para o homem e pela sua importância econômica, representa uma alternativa de produção, geração de renda e empregos com influência no desenvolvimento local e regional. A região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul apresenta como característica, a agricultura familiar e dentre as atividades das pequenas propriedades está a produção de leite como fonte de renda, emprego e oportunidade de promover o desenvolvimento do agronegócio. O presente trabalho tem como objetivo contextualizar a cadeia produtiva do leite apresentando os aspectos relevantes que influenciam seu desempenho, por meio de uma caracterização a partir dos agentes que a compõe. A partir dos dados coletados, apresentam-se as análises relativas às articulações entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva do leite e como esses contribuem para a gestão e a promoção do desenvolvimento regional. O trabalho baseou-se em uma pesquisa qualitativa a partir de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada com representantes das instituições da cadeia produtiva do leite da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Os dados secundários foram coletados em livros, pesquisas, artigos, jornais, eventos e internet. O estudo teve como base teórica, os modelos de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) para descrição do cenário competitivo das empresas e de Jank e Galan (1998), para contextualizar e analisar a estruturação e integração dos agentes que compõem a cadeia produtiva do leite da região em epígrafe, que segundo informações do Boletim do Leite (2009), é a que detém a maior produção de leite no RS comportando hoje, uma estrutura e investimentos de beneficiamento que a constitui como uma das principais fontes de renda e emprego. Os resultados indicam que a cadeia produtiva leiteira da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul se processa pela integração dos diversos atores que a compõe e a mesma possui preocupações com a competitividade dos diversos segmentos da cadeia, com o meio ambiente e propõe melhorias da qualidade de vida na atividade do agronegócio leiteiro, tornando-a em alternativa auto-sustentável em termos do desenvolvimento local e regional.

Palavras-chave: Agronegócio; Cadeia produtiva do leite; Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

Dissertation

Graduation Program in Management

Federal University of Santa Maria

DAIRY PRODUCTION AND REGIONAL DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF AGENTS OF THE PRODUCTION CHAIN IN THE NORTHWEST REGION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: ALEXANDRA DE MORAES

SUPERVISOR: PROF. DR. MILTON LUIZ WITTMANN

Date and location of defense: Santa Maria, august 9, 2010.

Milk, a food source for humans and with economic importance, is an alternative production, income generation and employment with influence in local and regional development. The Northwestern Rio Grande do Sul is characterized by the family farm and between the small farms activities the milk production is a source of income, employment and opportunity promoting the development of agribusiness. This study aims to contextualize the production chain of milk presenting relevant aspects that influence their performance through a characterization from the agents which compose it. Based on the data collected, we present the analysis on the linkages between those involved in the milk chain and how these contribute to the management and promotion of regional development. The work was based on a qualitative study from primary and secondary data. The primary data were collected through semi-structured interviews with integrants of the institutions of the milk chain in the northwestern Rio Grande do Sul. Secondary data were collected in books, research articles, newspapers, internet and events. The study was based on theoretical models by Ferraz, Kupfer and Haguenaer (1995) for describing the competitive framework of companies and by Jank and Galan (1998) for contextualizing and analyzing the structure and integration of players that compose the milk production chain in the region mentioned above. According to information from the Bulletin for Milk (2009), the referred region is holding the highest milk production in RS gathering, nowadays, the structure and investments which is the highest source of income and employment. The results indicate that the dairy production chain in the northwestern Rio Grande do Sul is processed by the integration of different actors which compose itself. The chain is also concerned about the competitiveness of its various segments, the environment and proposes improvements in quality of life in dairy agribusiness activity, making it a self-sustainable alternative in terms of local and regional development.

Keywords: Agribusiness; Chain milk production; Regional development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização da região noroeste no Estado do RS.....	87
Figura 2 - Mapa do Rio Grande do Sul	88
Figura 3 - Delimitação do sistema agroindustrial do leite.....	93
Figura 4 - Estrutura da cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do RS	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As principais integrações econômicas.....	25
Quadro 2 - Principales indicadores productivos y técnicos de la producción lechera, por ano agrícola – Uruguai - 1999 a 2007	49
Quadro 3 - Fatores determinantes da competitividade	57
Quadro 4 - Abordagens acerca do desenvolvimento regional - 2010.....	86
Quadro 5 - Indústrias processadoras do leite da região noroeste do RS - 2010	123
Quadro 6 - Fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS - 2010	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção mundial de leite de vaca – 1997 a 2007	40
Tabela 2 - Classificação mundial dos principais países produtores de leite de vaca – 2007.....	41
Tabela 3 - Produção de leite nos países da América 1997 a 2007.....	41
Tabela 4 - Consumo per capita mundial de leite fluido – 2000 a 2008.....	43
Tabela 5 - Demanda de produção de leite para consumo no Brasil – 2007	44
Tabela 6 - Produção de leite, vacas ordenhadas e produtividade - 2007.....	44
Tabela 7 - Evolução do gado bovino para corte e para leite no Paraguai.....	48
Tabela 8 - Produção de leite no período de 01.01 a 31.12 de 2008.....	55
Tabela 9 - Faturamento das maiores empresas com atuação em laticínios no Brasil – 2007.....	67
Tabela 10 - Produção, importação e consumo de leite- Brasil 1980 a 2000	69
Tabela 11 - Ranking das principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil – 2003 a 2007....	72
Tabela 12 - Principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil - região sul – 2003 a 2007.....	73
Tabela 13 - Maiores empresas de laticínios no Brasil – 2004 a 2007	75

LISTA DE SIGLAS

ACI – Associação Comercial e Industrial

AGEL – Associação Gaúcha dos Empreendimentos Lácteos

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BRF – Brasil Foods

CAI – Complexo agroindustrial

CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda

CNA – Confederação Agricultura e Pecuária do Brasil

COTRIJUÍ – Cooperativa Agropecuária & Industrial

CPA – Cadeia de produção agroindustrial

CPL – Cadeia produtiva do leite

ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor

EMATER/Ascar/RS – Associação Rio Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural e Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

FAFI – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí

FAO – Organização das nações unidas para a agricultura e alimentação

FENILACT – Feira Nacional de Produtos Lácteos

FIDENE – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado

GATDs – Grupos de Assistência Técnica Dirigida

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MGAP – Ministério de Agricultura, Ganadería y Pesca

OMS – Organização Mundial de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

PPHO – Procedimentos Padrão de Higiene Operacional

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

RIISPOA – Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal

SAG – Gerenciamento do sistema agroindustrial

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais

SIE – Sistema de Inspeção Estadual

SIF – Sistema de Inspeção Federal

SIM – Sistema de Inspeção Municipal

UFMS – Universidade Federal de Santa Maria

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 O CENÁRIO COMPETITIVO MUNDIAL	21
1.1 Integrações econômicas	22
1.2 O MERCOSUL no contexto da economia mundial.....	26
1.3 O Brasil e o setor primário no contexto do MERCOSUL	27
2 CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS	32
2.1 Conceito e contexto	32
2.2 O complexo agroindustrial-CAI e o gerenciamento do sistema agroindustrial-SAG.....	34
2.3 As principais aplicações do conceito de cadeia de produção no agronegócio	36
2.4 Cadeia produtiva do leite	39
2.4.1 Caracterização mundial	39
2.4.2 A atividade leiteira no MERCOSUL.....	45
2.4.3 Produção nacional.....	50
2.5 Fatores determinantes da competitividade na cadeia produtiva do leite	56
2.5.1 Fatores internos determinantes da competitividade na CPL	58
2.5.2 Fatores estruturais determinantes da competitividade na CPL.....	63
2.5.3 Fatores sistêmicos determinantes da competitividade na CPL.....	68
3 DESENVOLVIMENTO RURAL NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	79
3.1 Contextualização.....	79
3.2 Desenvolvimento rural	81
3.3 Contextualização da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	87
4 METODOLOGIA	91
4.1 Método	91

4.2 A estrutura conceitual de pesquisa	92
4.3 As unidades de análise e os sujeitos de pesquisa.....	94
4.4 Técnica de coleta de dados.....	99
4.5 Técnica de análise de dados	100
4.6 Limitações da pesquisa.....	100
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
5.1 A produção de leite no Rio Grande do Sul.....	102
5.2 A produção de leite na região noroeste do RS	104
5.3 A cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul.....	109
5.4 A importância e contribuição da cadeia produtiva do leite para a gestão e promoção do desenvolvimento regional	135
CONCLUSÕES.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
A N E X O S	160

INTRODUÇÃO

Dentre as diversas cadeias produtivas que representam a base de produção do País, a cadeia produtiva do leite é considerada uma das mais complexas e representativas do agronegócio brasileiro, devido ao papel relevante que ocupa, principalmente no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda.

De acordo com Santos (2001), as mudanças ocorridas no ambiente institucional a partir de 1990 caracterizadas pela abertura comercial, desregulamentação do setor de lácteos e pela estabilização da economia, resultaram em alterações importantes no ambiente competitivo do sistema lácteo brasileiro. Para o autor, esse comportamento fez com que, num curto período de tempo, a produção leiteira passasse de um regime de regulamentação para uma economia de mercado, mediante mudanças tecnológicas profundas, pressionadas por um aumento significativo das importações sob controle do setor privado, o que conduziu a alterações significativas nos modos tradicionais de produção e de consumo.

Estas mudanças marcadas pela abertura da economia, liberação de preços e o plano de estabilização, trouxeram modificações importantes para toda a cadeia agroindustrial do leite, aumentando os investimentos no setor por parte do governo e das empresas lácteas nos últimos anos. Esse cenário recrudescer com a implementação do Plano Real em 1994, que além de aumentar o poder aquisitivo e melhorar a qualidade de vida da população, fortaleceu e estimulou o mercado consumidor, viabilizando investimentos no agronegócio brasileiro proporcionando aumentos de produção, qualidade e produtividade.

A demanda por leite e derivados tem apresentado índices de crescimento nos últimos anos, provocada por diversos fatores, que segundo a Embrapa – Gado de Leite (2009) constituem-se no aumento da população, crescimento de renda, redução de preços relativos da cadeia produtiva e mudanças nos hábitos alimentares das pessoas em

busca de uma vida saudável e longa. Pode-se afirmar ainda que a demanda da indústria de transformação, é dependente do consumidor final e do conjunto de produtos lácteos que ele consome como afirma Batalha (2001), que uma cadeia produtiva é segmentada de jusante a montante (desde os insumos até o produto final ao consumidor).

Devido ao contexto mundial e principalmente pelas mudanças institucionais ocorridas a partir da década de 1990, os agentes que integram a cadeia produtiva do leite devem promover atualmente, modificações com repercussões rápidas para se adequar às exigências do mercado globalizado, inclusive com vistas à exportação. As mudanças mais importantes segundo informações consultadas no site da Embrapa – Gado De Leite, 2009 são: definição dos requerimentos de qualidade superior do leite; aumento da oferta de produtos de maior valor agregado; racionalização da coleta por meio da granelização; concentração da indústria e profissionalização da produção primária.

Segundo informações do site da Embrapa - Gado de Leite – Sistema de Produção (2009), o Brasil é o sexto maior produtor de leite do mundo e cresce a uma taxa anual de 4%, superior aos países que ocupam os primeiros lugares. Responde por 66% do volume total de leite produzido nos países que compõem o Mercado Comum do Sul - MERCOSUL. Pode-se avaliar ainda a importância relativa do produto lácteo no contexto do agronegócio nacional pelo faturamento de alguns produtos da indústria brasileira de alimentos na última década, registrando 248% de aumento contra 78% de todos os segmentos.

O leite, como fonte de alimento para o homem e pela sua importância econômica, representa uma excelente alternativa de produção, geração de renda e empregos para diferentes tipos de propriedades e mercados: local, nacional e internacional. No caso, a região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul apresenta, como principal característica, a agricultura familiar e dentre as atividades dessas pequenas propriedades está a produção de leite.

Além da sua importância nutricional, o leite desempenha um relevante papel econômico e social, principalmente na geração de empregos. Existente em quase todas as regiões de base agropecuária, a exploração da atividade leiteira oferece oportunidades a uma ampla gama de atividades econômicas. Dentre elas, como já foi citada, a agricultura familiar, além da empresa rural, agroindústria, cooperativa de produção, indústria de derivados, comércio de insumos, supermercados e sistema de crédito são alguns dos negócios impulsionados pela cadeia produtiva do leite.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO, 2008) os preços internacionais do leite dobraram nos últimos anos e a demanda cresceu principalmente nos países em desenvolvimento. Esta mesma organização estima que o consumo de leite e derivados se encontra em fase de crescimento até 2050 sendo que nos últimos três anos foram registrados aumentos de 3% ao ano no consumo.

Para especialistas do setor, conforme expõe a FAO (2008), essa é uma oportunidade para o setor leiteiro nacional tornar-se um grande exportador mundial. O Brasil tem capacidade de expandir a área, melhorar a qualidade das forragens e o manejo com animais. Nos últimos dez anos a produção láctea no país saltou de 18,6 para 27 bilhões de litros de leite. Este é um dos motivos pelo qual realizou-se o presente estudo.

A rápida transformação pela qual vem passando o setor nos últimos anos tem levado a cadeia produtiva do leite da região noroeste do Estado do RS, a enfrentar diversas adequações estruturais. A presença de grandes empresas do setor leiteiro no mercado regional e brasileiro, bem como o grande volume de produtos importados, intensificou o processo de reestruturação em todos os segmentos da cadeia produtiva, colocando em risco a manutenção e provocando a exclusão de um grande número de pequenos produtores de leite para a produção comercial, uma vez que são classificados como pequenos produtores familiares dependentes de recursos externos para fazer investimentos e alavancar suas atividades.

As novas estratégias competitivas adotadas pelos produtores de leite impulsionados pelas cooperativas do setor leiteiro - Associação Rio Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural e Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural – EMATER/Ascar-RS, e Programa de Redes de Cooperação por meio da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, além de propor adequações na organização do setor de produção primária do leite, estabeleceram novas formas de se relacionar com o mercado. De certa forma, impulsiona o setor com uma nova dinâmica, conduzindo a alterações significativas nos métodos tradicionais de produção e de distribuição, tanto em nível regional como no Estado e no País.

A cadeia produtiva do leite foi selecionada para a realização desta pesquisa, por ser uma das mais significativas para a economia do Brasil, seja em termos de empregos diretos e indiretos como devido às mudanças ocorridas na indústria brasileira de laticínios desde a década de 1990. A cadeia apresenta um cenário com novos desafios em face às exigências e

tendências do mercado e, principalmente, por ser uma das atividades do agronegócio com capacidade de promover o desenvolvimento econômico da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O presente estudo justifica-se também pela oportunidade de estudar e entender este importante segmento do agronegócio que contribui de forma significativa ao desenvolvimento regional e nacional. Cabe ressaltar que a região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul vive um momento de profundas transformações na matriz produtiva do agronegócio, motivadas principalmente pela expansão dos mercados da produção primária e das possibilidades de diversificação produtiva com a instalação de novas plantas agroindustriais na região.

As rápidas mudanças econômicas ocorridas a partir da década de 1990 influenciaram diretamente ao setor de laticínios do país e da região em estudo. Essas mudanças promoveram o desenvolvimento de um ambiente competitivo, advindo de políticas econômicas mais liberais, da estabilização da moeda nacional e da constante abertura da economia para o mundo. Segundo Bortoleto e Chabaribery (1998, p. 25) “a cadeia produtiva do leite no Brasil, desde o início da década de 90, está em plena revolução num contexto de grandes transformações no seu *agribusiness*.” No entanto, verifica-se que estas mudanças estão ocorrendo também em outros países que mantêm a atividade leiteira, mas destaca-se que estas transformações atingiram de forma especial o Brasil.

Os referidos autores expõem ainda, que a pecuária leiteira nacional após um período de recesso entre 1945 a 1990 entravado pelo controle estatal de preços, caracterizou-se pela falta de investimentos na produção, dependência de importações, predominância de rebanho não especializado e forte participação no mercado informal. No final do século passado, com um novo ciclo de desenvolvimento projetaram-se transformações na produção nacional conforme as exigências do mercado. Desta forma, segundo Bortoleto e Chabaribery (1998, p. 25), o país estaria “buscando aumentar a sua competitividade perante os parceiros do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL e de outros países, principalmente aqueles que subsidiam sua produção e comercialização”.

A questão da competitividade dos mercados é expressa por Porter (1986) quando afirma que a competição desde o início das atividades organizacionais é tema central das empresas e pode-se dizer também, que nos últimos anos esta questão passou a ser importante

nas discussões que abordam tanto estratégias empresariais como as políticas governamentais que permeiam as transações do mercado.

O fato primordial destas considerações é que o processo de reorganização da economia brasileira e mundial tem sido caracterizado em geral pela redução das barreiras alfandegárias ao comércio e formação de blocos econômicos. Neste sentido Bortoleto e Chabaribery (1998, p. 25), afirmam que “no Brasil, a estabilização da moeda, e mais especificamente, no agronegócio do leite, a desregulamentação econômica do setor e o intenso ritmo de mudança tecnológica vêm provocando uma revolução organizacional, que está começando”.

Os impactos causados por todo esse processo na cadeia produtiva do leite são resumidos na reestruturação do segmento produtor ao de distribuição em busca de concentração, seleção e especialização da atividade leiteira e a competitividade dos atores envolvidos e dependentes desta cadeia produtiva que percebem que para garantir-se neste mercado precisam investir em sua capacidade competitiva e obter sucesso em suas ações.

Nesse contexto, o presente estudo teve o propósito de avançar em conhecimentos teóricos e empíricos a respeito da cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do RS, descrevendo o processo de estruturação e integração entre os agentes. Outrossim, analisa a importância e contribuição da gestão da cadeia produtiva para o desenvolvimento regional, levando em consideração que esta cadeia insere-se em um cenário de grandes transformações para o setor de laticínios.

Especificamente, o estudo teve por objetivos:

- Contextualizar e caracterizar a cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul;
- Identificar os fatores e agentes influentes na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul;
- Descrever a estrutura e integração entre os agentes da cadeia produtiva do leite na referida região;
- Analisar a importância e contribuição dos resultados advindos da integração da cadeia produtiva do leite, para a gestão e promoção do desenvolvimento regional.

Para a efetivação da pesquisa, o trabalho baseou-se em um estudo qualitativo a partir de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturada e abertas, com representantes das instituições da cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS. Os dados secundários foram coletados em livros, pesquisas, artigos, jornais, eventos e internet. Este estudo tem como base teórica, o modelo de Jank e Galan (1998), para contextualizar e analisar a estruturação e integração dos agentes que compõem a cadeia produtiva do leite existente na referida região, que segundo informações do Boletim do Leite (2009), é a que obtém atualmente a maior produção de leite, em virtude da estrutura e investimentos para a referida produção nos últimos anos, além de ter o melhor clima e mão de obra familiar organizada e qualificada, sendo esta uma das principais fontes de renda e emprego na região.

Neste sentido, este estudo tem como temática responder a seguinte questão: *como está estruturada a cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e qual sua importância e contribuição para a gestão e promoção do desenvolvimento regional?*

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla o cenário econômico mundial, que contextualiza as integrações econômicas do MERCOSUL, do Brasil e do setor primário nacional. O segundo capítulo apresenta o conceito e contextualização de cadeias produtivas, caracterizando a produção do leite mundial e nacional; e contextualiza os fatores determinantes da competitividade na cadeia produtiva do leite. O terceiro capítulo apresenta breve teoria sobre desenvolvimento rural e regional. O quarto capítulo contempla o método e procedimentos para a realização da pesquisa, enquanto que o quinto capítulo apresenta as análises e os resultados obtidos, seguido pelas conclusões, referências bibliográficas e os anexos.

1 O CENÁRIO COMPETITIVO MUNDIAL

A economia mundial tem se estruturado com transformações importantes no percurso de suas atividades ao longo do tempo, interferindo não somente nos negócios mundiais, mas também nos negócios brasileiros de todos os segmentos, especialmente a partir de meados dos anos de 1980, quando o processo de transmitir e de receber dados e informações, passou a ocorrer quase que simultaneamente conforme os acontecimentos dos fatos, dando origem a globalização.

O termo globalização, embora comporte diversas conceituações no âmbito da política econômica, caracteriza-se pelo crescimento da atividade econômica para além das fronteiras políticas, regionais e nacionais de um Estado, em proporções mundiais, possibilitando aos diversos atores, em movimentos migratórios, buscar nas trocas e nos investimentos o lucro pela livre concorrência (MORE, 1998).

Os efeitos da globalização de modo sucinto podem ser descritos como: a) redução da distância econômica entre países, regiões e agentes; b) limitação da soberania dos governos nos planos nacional e internacional; c) perturbação dos oligopólios existentes, através da mudança das regras de mercado na luta pela vantagem competitiva entre empresas de um país ou entre países e d) interação das formas microeconômicas. De modo geral, dentro do espírito de livre concorrência, o mundo globalizado busca a criação de economias de escala e o aumento de eficiência econômica das trocas, obviamente, ideais também almejados nos processos de regionalização (MORE, 1998).

Atualmente, o que se identifica é o surgimento de uma integração global, ou seja, uma integração entre todos os povos do mundo. Há uma intensificação dos fluxos globais na qual surge uma teia de relacionamentos que perpassa as fronteiras das nações, a partir do que se pode entender que não há como falar em internacionalização sem explicar, mesmo que sucintamente, o fenômeno da globalização ao qual ela está associada.

Foi através da abertura do comércio internacional, em meados da década de 1990, que foi reduzida a sensação de isolamento das nações e permitiu-se uma integração mais estreita dos países e dos povos, através dos fluxos de informação, capital, mercadorias e tecnologia, especialmente, pelas corporações internacionais, dando sentido ao termo que passou a ser comumente discutido pelo mundo (STIGLITZ, 2006). No processo de globalização, é verificado um movimento do contexto nacional para o contexto mundial (FUKUMORI, 2003).

Além do fenômeno da globalização, outros fatos foram responsáveis pelo novo cenário e estrutura da economia mundial, como as integrações econômicas entre países que passaram a se constituírem em blocos econômicos, para tornar as negociações mais próximas, duradouras e com vantagens competitivas diferenciadas.

Concomitante à análise das questões gerenciais e estratégicas, Douglas e Craig (1992), afirmam que é preciso então atentar-se ao cenário econômico mundial, diante dos fatos ligados ao cotidiano e aos aspectos que moldam a vida das organizações e as ações econômicas.

Neste contexto, a década de 1990 é importante no que tange a cadeia produtiva do leite. A partir deste período, profundas transformações ocorreram em todo o setor, as quais foram induzidas pela desregulamentação do mercado, política de abertura comercial, formalização do MERCOSUL, estabilidade macroeconômica, nova estrutura de produção e comercialização e também pelo crescente poder e discernimento do mercado consumidor, cada vez mais segmentado e exigente em qualidade, preços e variedade de produtos (LEITE e GOMES, 2001; ZOCCAL, 2001).

1.1 Integrações econômicas

A integração econômica é um fenômeno crescente, uma vez que todas as grandes economias mundiais encontram-se de alguma forma envolvidas em processos emergentes de globalização. A integração consiste em um processo político, entre países, objetivando a redução parcial ou total de barreiras, tarifárias ou não, que limitam o comércio recíproco. Segundo Brum (1997, p. 11) “a integração entre países (cooperação entre nações) tem por objetivo a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento econômico e proporcionar o bem-estar social”.

Segundo Ramalho (2009), um processo de integração econômica caracteriza-se por um conjunto de medidas de caráter econômico, que têm por objetivo promover a aproximação e a união entre as economias de dois ou mais países. O grau de profundidade dos vínculos que se criam entre as economias dos países envolvidos em um processo de integração econômica permite que se visualize, ou determine as etapas do seu desenvolvimento, distintas e crescentes de complexidade¹.

A teoria do comércio internacional registra a classificação de cinco estágios nos quais se confirma o comprometimento para a associação entre países que decidem integrar suas economias sendo:

a) área de tarifas preferenciais: é o mais elementar dos processos de integração, apenas assegura níveis tarifários, uniforme ou não, entre países, não necessariamente estendida a todos os setores e sem implicar em alterações nas políticas tarifárias dos países-membros em relação ao resto do mundo;

b) área de livre comércio: consiste na eliminação das barreiras tarifárias e não-tarifárias que incidem sobre o comércio entre os países que constituem a zona de livre comércio. Esse efeito implica em coordenação de políticas cambiais dos países membros visando à obtenção do equilíbrio comercial bilateral;

c) união aduaneira: estágio avançado de uma integração em que os países membros decidem por alíquotas alfandegárias zero e adotam uma política uniforme de barreiras tarifárias em relação ao resto do mundo. Esse estágio requer um mínimo de harmonização das políticas fiscal, monetária e cambial entre os países. A maior parte dos produtos transacionáveis está inclusa nesse processo, com a frequente exceção dos produtos agrícolas;

d) mercado comum: o quarto estágio de integração econômica difere fundamentalmente da união aduaneira porque além da livre circulação de mercadorias, requer a circulação de serviços e fatores de produção, ou seja, de capitais e pessoas. Porém, deve-se ressaltar que,

¹ Luhmann (1997) define a complexidade como sendo um sinônimo da sociedade moderna, que tem como principal característica o caos e a organização simultaneamente dando dinamicidade no decorrer das atividades. Esta complexidade além da sociedade está implícita nas negociações de um processo de integração econômica.

além da livre circulação de bens, serviços e fatores de produção, todos os países membros de um mercado comum devem seguir os mesmos parâmetros para fixar a política monetária (fixação de taxas de juros), a política cambial (taxa de câmbio da moeda nacional) e a política fiscal (tributação e controle de gastos pelo Estado), ou seja, os países membros devem concordar com o avanço integrado da coordenação das suas políticas macroeconômicas.

e) união econômica monetária: é a etapa mais avançada dos processos de integração econômica. A união econômica e monetária ocorre quando existe uma moeda comum e uma política monetária com metas unificadas e reguladas por um banco central comunitário.

Brum (1997) destaca que os diversos blocos econômicos existentes podem ser enquadrados nos níveis acima e muitos deles estão nos primeiros estágios, mas que o objetivo da maioria dos blocos é passar para as fases mais complexas. Mas, o que se percebe a partir dessas associações entre países, é que os mesmos estabelecem relações econômicas privilegiadas entre si, visando o fortalecimento da economia interna e externa, se preparando para enfrentar de forma mais estruturada a globalização e nesses laços econômicos, existe uma integração política, social e cultural que são semelhantes entre os países que constituem um bloco econômico.

Além desses fatores, existe outro importante para promover as integrações econômicas entre países. Os estoques de capital social constituídos fundamentalmente pela confiança, normas e sistemas de participação cívica resultam em círculos virtuosos proporcionando equilíbrios sociais com elevados níveis de cooperação, reciprocidade, civismo e bem-estar coletivo. Estas são características que definem a comunidade cívica e que segundo Putnam (2002), são capazes de desenvolver uma localidade, região ou país. Neste sentido, os países irão priorizar integrações econômicas com nações que possuam semelhanças em relação à essas características, ou seja, fazer integrações que sejam capazes de atender aos seus objetivos internos e externos.

Atualmente os blocos econômicos caracterizam-se principalmente, pela união aduaneira, que além de abrir mercados internos, regulamenta o comércio dos países-membros com nações externas ao bloco. Existem vários blocos econômicos constituídos e regulamentados em políticas que procuram atender as demandas dos países-membros como, por exemplo: MERCOSUL, União Européia, NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte) entre outras integrações conforme apresenta o Quadro 1.

O comércio entre países tem se tornado cada vez mais indispensável para o crescimento e o desenvolvimento das regiões e nações do mundo. Sob este ponto de vista, as relações internacionais e a formação de blocos econômicos passam a ser fundamental para a maioria dos países, que buscam se beneficiar de tais estratégias.

O resultado da integração entre países deve ser positivo, no sentido de se criar novos comércios entre os mesmos e com o resto do mundo e não simplesmente, transferir de um país para outro, o comércio que já existe, ou seja, o incremento e aperfeiçoamento do mercado interno de cada país participante devem ser tão importantes quanto os benefícios trazidos de países de fora da integração. A organização dos países resulta da necessidade, principalmente, de proteger a agricultura interna da competitividade do resto do mundo. Aqui, diz-se principalmente agricultura interna porque é um dos setores mais sensíveis em termos de competitividade e de grande importância para o crescimento e desenvolvimento de uma determinada região (BRUM, 1997).

Ano de fundação	Integrações
1957	Comunidade Econômica Européia (CEE), atual União Européia (EU)
1960	Associação Européia de Livre Comércio (AELE)
1960	Mercado Comum da América Central (MCAC)
1961	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)
1967	Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN)
1969	Pacto Andino
1973	Comunidade das Caraíbas (CARICOM)
1975	Comunidade Econômica dos Estados da África do Oeste (CEEAO)
1980	Associação Latino-Americana de Integração (ALADI)
1981	Conselho de Cooperação do Golfo (CCG)
1983	Acordo Comercial de Aproximação Econômica Austrália-Nova Zelândia (ANZCERTA)
1985	Mercado Comum do Sul (MERCOSUL)*
1991	Comunidade dos Estados Independentes (CEI)
1992	Espaço Econômico Europeu (EEE)
1992	Acordo de Livre-Comércio da América do Norte (NAFTA)
1993	Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC)
1994	Área de Livre Comércio das Américas (ALCA)

* A idéia foi lançada em 1985, num encontro entre presidentes do Brasil e da Argentina, porém, sua constituição nos moldes atuais e seu início de construção concreta se deram em março de 1991, por ocasião do Tratado de Assunção.

Quadro 1 - As principais integrações econômicas

Fonte: BRUM, 1997 e <http://www.economiabr.net>. Acesso em janeiro de 2009.

Neste sentido, os ajustamentos estratégicos e estruturais promovidos pela indústria laticinista têm pressionado o segmento da produção primária por qualidade e custos mais baixos, exigindo investimentos tecnológicos para os sistemas de produção. Por representar o

elo mais frágil da cadeia, o setor produtivo tem sofrido mais intensamente as consequências das novas exigências do mercado.

Estes fatos trouxeram um aumento da concorrência em todos os elos da cadeia produtiva do leite e os tem forçado a adotar novas estratégias, visando obter ganhos de competitividade (SOUZA, 2000; ZOCCAL, 2001). Uma das estratégias adotadas pelo mercado de lácteos pode ser percebida pela estruturação e integração econômica através do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL.

Neste cenário, a pecuária de leite também tem passado por transformações importantes em todo o mundo. No Brasil, a produção de leite tem apresentado um crescimento contínuo, acima do consumo interno, sendo necessária uma inserção mais agressiva no mercado internacional para escoar o excedente de produção (MARTINS, 2007).

1.2 O MERCOSUL no contexto da economia mundial

Na constituição de blocos econômicos, frente à globalização, entre outras tendências voltadas para a economia mundial, há que se refletir sobre a formação do MERCOSUL. Nos últimos anos as transformações de diversos sistemas econômicos e o dinamismo do processo evolutivo da economia mundial induziam a consolidação do processo de globalização dos mercados a partir da década de 1990.

Teixeira (2003, p.6) afirma que, “com o final da Guerra Fria, que separava o mundo em dois grandes blocos, comunista e capitalista, desencadearam-se transformações políticas e econômicas no cenário internacional de maneira a acomodar novas relações entre países”. Os confrontos militares e ideológicos tornaram-se menos importantes favorecendo o crescimento da força do mercado, do comércio e da economia tornando-se novos parâmetros importantes.

Neste novo cenário, surgiram novas potências e houve a tendência de formação de blocos de nações para atender interesses políticos e econômicos comuns. Em outras palavras, nas últimas décadas, assistiu-se, simultaneamente ao fortalecimento do sistema multilateral de comércio e o surgimento de blocos econômicos. De acordo com Fernandes (2002), a primeira tentativa de criação de um mercado comum na América Latina deu-se por volta da década de 1960, através da Associação Latino-Americana de Livre-Comércio (Alalc), substituída em 1980 pela Associação Latino-Americana de Integração (Aladi).

A criação do MERCOSUL, veio em meio a uma nova fase no cenário das relações internacionais dentro da América Latina, trazendo maior competitividade aos países integrantes (TEIXEIRA, 2003). A referida integração econômica nasceu do Tratado de Assunção, assinado em 26 de março de 1991, e tinha como objetivos inserir competitivamente os quatro países membros em um mundo caracterizado pela consolidação de blocos regionais de comércio (no qual a capacitação tecnológica vem ganhando importância para o alcance do progresso econômico e social); proporcionar aos participantes ganhos de produtividade através da viabilização de economias de produção; ampliar o fluxo de comércio e investimento com o resto do mundo; promover a abertura econômica regional (que favorece o livre comércio) e com tudo isso melhorar a condição de vida de seus habitantes (SIMÕES e MORINI, 2006).

Com a adesão ao acordo pelo Paraguai e Uruguai, a partir da assinatura do Tratado de Assunção, em 26 de março de 1991, criou-se um mercado comum entre os quatro países e foi firmado o MERCOSUL, representando uma união aduaneira entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

Em síntese, de acordo com Fernandes (2002), os objetivos do MERCOSUL seriam: a) melhorar a competitividade da economia dos quatro países no mundo; b) favorecer economias de escala a partir do incremento da produtividade; c) estimular fluxos de comércio com o restante do mundo; d) promover esforços de abertura nas economias dos quatro países. O que ocorre nesta integração, em princípio, é uma união aduaneira, prevendo posteriormente uma zona de livre comércio entre os integrantes e uma tarifa comum nas transações com outros países do mundo (TEIXEIRA, 2003; FERNANDES, 2002).

Para o Brasil, o MERCOSUL possui caráter fortemente estratégico nos relacionamentos nacionais com outras partes do mundo. De acordo com a FIESP/CIESP (2003), tanto na ALCA quanto na Organização Mundial do Comércio - OMC e nas negociações com a União Européia, a atuação brasileira é pautada em grande parte pela sua aliança com os demais parceiros do MERCOSUL, fortalecendo e legitimando as posições dos quatro países.

1.3 O Brasil e o setor primário no contexto do MERCOSUL

Grandes mudanças no cenário nacional e internacional vieram influenciar de forma significativa, principalmente, as mudanças institucionais, tais como a estabilização da

economia, a abertura comercial e a implantação do MERCOSUL, ocorridas a partir dos anos de 1990 no Brasil.

A partir deste período o país passou por um intenso processo de liberalização comercial com redução das barreiras tarifárias e não tarifárias por conta do estabelecimento do MERCOSUL. Segundo Pinheiro e Moreira (2000), em seus estudos sobre exportação observam que, como consequência deste processo as importações saltaram de 14,6 para 49,2 bilhões de dólares de 1988 para 1999. Afirmam ainda que, medidas em preços constantes, as importações brasileiras aumentaram em média 11,7% por ano neste período – 15,1% por ano no período de 1993-1997. Este processo foi fundamental para dar suporte à estabilidade de preços, aumentar a concorrência, atrair investimento estrangeiro e estimular o crescimento da produtividade.

Entretanto, o Brasil não obteve sucesso em relação aos resultados demonstrados pelas exportações, o qual não conseguiu acompanhar o crescimento das importações e sustentar o desempenho notável verificado entre os anos de 1970 e 1980, devido às políticas de industrialização adotadas no país nesta época, durante as trocas de governo. Percebe-se neste momento, que não existe um alinhamento das políticas estabelecidas de um mandato para outro, repercutindo em atrasos e estagnação econômica, inclusive nas transações internacionais.

Segundo Pinheiro e Moreira (2000) no período de 1988 a 1999, as exportações cresceram em média 5,7% ao ano, muito abaixo da marca de 11,9% no período de 1973-1987. Vale lembrar que este desempenho foi obtido em um cenário de alta dos preços de exportação, tendência que foi revertida no período de 1998-1999. A diferença entre os desempenhos das importações e exportações, segundo estes autores, transformou os amplos superávits comerciais dos anos de 1980 em crescentes déficits nos anos de 1990, tornando o comportamento do setor externo uma fonte de instabilidade econômica para o país.

Com a efetivação do MERCOSUL novos cenários foram projetados para a economia brasileira enfatizando a necessidade de atingir altas taxas de crescimento nas exportações. Diante da nova situação, pode-se observar então, que as exportações brasileiras tiveram um aumento em suas operações, atendendo a esta demanda, devido as transações efetivadas via MERCOSUL.

Cabe lembrar que as integrações econômicas resultam em benefícios para alguns países enquanto que para outros não apresentam resultados estimados, uma vez que são

refletidos apenas em setores específicos, como é previsto na assinatura dos acordos entre os países. Politicamente processos de integração favorecem ao país participante, mas economicamente os resultados são discutíveis e resultam em opiniões divergentes.

No caso do Brasil, o MERCOSUL tem sido favorável a exemplo da evolução do comércio brasileiro intra-bloco. Até o momento pode-se dizer que o comércio do Brasil com seus parceiros do MERCOSUL (Argentina, Paraguai e Uruguai) tem demonstrado seu vigor nos últimos anos. Segundo Mendes (1997, p. 9), “algumas políticas adotadas pelos países integrantes do bloco e pelo Brasil, tais como o controle da inflação e as medidas liberalizantes nas áreas, cambial e tarifária, contribuíram decisivamente para esse quadro positivo”. Conforme expõe o referido autor, ocorreram ao mesmo tempo, diversos instrumentos incluídos no Tratado de Integração como o Programa de Liberação Econômica e a Tarifa Externa Comum, que foram cruciais no sentido de dinamizar o comércio entre os países membros do bloco econômico.

A política comercial adotada no MERCOSUL, apesar de apresentar resultados positivos, em geral, é ainda pouco orientada de forma a favorecer em bases amplas, o comércio entre os países-membros. Ao mesmo tempo, Mendes (1997), afirma que as políticas econômicas são adotadas sem levar em consideração aspectos locais e setoriais, seja no nível específico interno de cada país, seja no conjunto dos países participantes do bloco, interferindo desta forma no desenvolvimento econômico dos referidos locais.

No entanto, é possível pressupor que a abertura comercial e a união de países não evitaram a crise na agricultura desencadeada a partir da década de 1980. Como a atividade agrícola sofreu a influência desse novo modelo agrícola, no qual as grandes corporações (inserindo no mercado novas tecnologias) estão de certa forma dominando o campo, também a pecuária sentiu esta modificação (CAMPOS, BIANCHINI, 2003).

As exigências dos grandes estabelecimentos se dão principalmente nas escalas de produção, na implementação de tecnologias modernas com previsão de redução de custos e maior competitividade. Esse fator exclui o pequeno produtor que, descapitalizado e longe de ter incentivos consideráveis, acaba por ceder o seu espaço para outros produtores que possuem melhores condições e estrutura. Para os referidos autores, essa série de fatores gera diferenças no setor que geralmente favorecem ao grande produtor que tem condições de competir no mercado externo.

No caso da atividade leiteira, não é só o capital que pode alavancar a atividade no Brasil. A rapidez com que se consegue incorporar novas tecnologias e responder positivamente às exigências do mercado, cada vez mais competitivo, também podem determinar quem fica e quem sai da atividade no país e no mundo. Nem sempre o que é válido para o macro pode ser usado para exemplificar situações menores. Mas neste caso, é válido dizer que este fenômeno acontece em todo o mundo e o impacto pode ser tão significativo em uma determinada região, como em um país ou um município. Tal realidade ocorre também sobre atividades que se desenvolvem na lógica de permitir mais viabilidade econômica aos pequenos produtores, e com isto, inseri-los no contexto da economia global (CAMPOS, BIANCHI, 2003).

Na medida em que somos importadores de produtos como trigo, arroz, milho, carne bovina, leite em pó entre outros, precisaríamos garantir maior proteção para a agropecuária no MERCOSUL. No entanto o setor foi preterido para o setor industrial com tarifas externas relativamente importantes conforme Brum (2001), repercutindo em algumas desvantagens no agronegócio brasileiro.

A reflexão, pertinente a fazer, é que a abertura comercial desenfreada nos anos de 1990 atuou de forma positiva sobre setores específicos e de forma menos favorável para alguns setores. O saldo pode ter sido positivo, mas setores sensíveis de cada país integrante tiveram seus prejuízos. No Brasil, notou-se que o segmento agrícola foi fortemente afetado pela abertura comercial, e sendo assim, excluiu parte dos pequenos produtores por falta de competitividade e políticas internas de incentivo (CAMPOS, BIANCHINI, 2003).

Por outro lado, há que se considerar o encaminhamento dado a questões como a harmonização e estabilização das políticas macroeconômicas; estabelecimento da Tarifa Externa Comum - TEC; harmonização dos mecanismos de política agrícola; regras de origem anti-dumping e mecanismos de salvaguarda; implementação de acordos setoriais; e sistemas de comercialização, problemas de infra-estrutura e de energia (BRUM, JANK e LOPES, 1997).

Para o Brasil, a cadeia produtiva do leite é uma das mais sensíveis às influências do MERCOSUL. Entre as razões dessa sensibilidade, segundo Gomes (2008) merecem destaques as seguintes: a) no Brasil, a produção de leite é uma atividade importante, tanto do ponto de vista econômico quanto social, para quase todos os estados da federação. Estima-se que o número de produtores comerciais seja em torno de um milhão; b) do ponto de vista de

consumo, o leite também é muito importante, em razão de suas características alimentícias. Para algumas fases da vida humana ele é essencial; c) os sistemas de produção adotados no Brasil são menos produtivos que aqueles praticados em outros países do MERCOSUL, especialmente pela Argentina; e d) o Brasil ainda não conseguiu alcançar a auto-suficiência na produção de leite; por isso, é obrigado a recorrer, sistematicamente, ao mercado internacional para completar o abastecimento doméstico.

Desde os anos 2000, as exportações de leite e de derivados dos países do MERCOSUL para o Brasil têm aumentado significativamente, devido a garantia de livre comércio entre os países membros. Na cadeia produtiva do leite, observa-se que as relações comerciais entre o Brasil e os países do referido bloco econômico concentram-se na maior parte entre Brasil e Argentina, conforme informações no site da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX.

2 CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

2.1 Conceito e contexto

O termo agronegócio no Brasil emergiu a partir dos anos 1950 e ganhou ênfase pelas experiências norte-americanas e européias. Existem duas vertentes metodológicas para este assunto, sendo que a primeira delas teve origem nos Estados Unidos - EUA, mais precisamente na Universidade de Harvard, pelos trabalhos de Davis e Goldberg a partir de 1957 que proporcionaram o conceito de agronegócio e através de um trabalho posterior de Goldberg ocorreu a primeira utilização da noção de cadeia de produção agroindustrial (BATALHA, 2001).

Durante a década de 1960, desenvolveu-se na Escola Industrial Francesa a noção de *analyse filière* que traduzida ao Brasil, significa cadeia de produção, mais especificamente voltada ao setor agroindustrial, sendo então Cadeia de Produção Agroindustrial - CPA. Essas duas vertentes possibilitam discutir tanto em âmbito nacional como no estrangeiro, a utilização de novas ferramentas gerenciais e conceituais aplicadas ao entendimento da dinâmica de funcionamento e a busca pela eficiência dessas cadeias.

Davis e Goldberg (1957) definiram o agronegócio como o conjunto das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas fazendas, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos e itens produzidos a partir deles. Estes estudiosos consideravam as atividades agrícolas como fazendo parte de uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Posteriormente, em 1968, Goldberg ampliou este conceito ao examinar os casos dos sistemas de produção de trigo, soja e laranja na Flórida. Durante esta aplicação, este

estudioso abandonou o referencial teórico da matriz insumo-produto para aplicar conceitos oriundos da economia industrial. Além de considerar as tradicionais relações entre compradores e vendedores, o estudioso também incorporou à análise as influências institucionais, tais como políticas governamentais, mercados futuros e associações comerciais. Essa ampliação proporcionou o reconhecimento de que o destino dos produtos agrícolas não era mais o consumidor final e sim a agroindústria.

A partir desse conceito ampliado, abriu-se o caminho para desagregação do agronegócio em subsistemas, para apreender especificamente as inter-relações existentes a partir de um determinado produto. A análise de cadeias de produção passa a ser então uma das ferramentas privilegiadas da Escola Francesa de Economia Industrial na década de 1960, sendo este tema estudado e desenvolvido entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores, rural e agroindustrial.

Morvan (1988) enumerou três séries de elementos ligados a uma visão em termos de cadeia de produção: 1) é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; 2) é um conjunto de relações comerciais e financeiras, que estabelecem entre todos os estados de transformação um fluxo de troca situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes e 3) é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram articulação das operações.

Para Farina e Zylbersztajm (1991), a noção de cadeia produtiva pode ser entendida como um recorte dentro do complexo agroindustrial mais amplo, sendo estabelecidas neste ambiente as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição em torno de um produto.

Para Batalha (2001), uma cadeia de produção agroindustrial – CPA, é passível, de ser segmentada de jusante a montante em três macrosssegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Quanto à abrangência destes macrosssegmentos, cabe ressaltar que a comercialização abrange as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia produtiva (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas etc.), podendo incluir as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição. Já a industrialização abrange as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. Por fim, a produção de matérias-primas reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras

empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, piscicultura etc.).

Essa representação das operações em uma CPA deve ser feita, seguindo o encadeamento das operações técnicas necessárias a elaboração do produto final, ou seja, o “esqueleto” da mesma seria composto pela sucessão de operações tecnológicas de produção, distintas e dissociáveis, estando elas associadas à obtenção de determinado produto necessário a satisfação de um mesmo segmento de demanda. Cabe ressaltar ainda, que dentro de uma CPA típica podem ser visualizados quatro mercados com diferentes características: mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais; mercado entre produtos rurais e agroindústria; mercado entre agroindústria e distribuidores; e mercado entre distribuidores e consumidores finais.

A cadeia produtiva do leite no Brasil, desde o início dos anos de 1990, está em plena revolução num contexto de grandes transformações no seu agronegócio. Mudanças recentes e constantes, como a crise da política agrícola no País, a desregulamentação dos mercados, a abertura econômica ao exterior e a formação de blocos econômicos vêm definindo novas relações e re-estruturações dos agentes econômicos que constituem a cadeia produtiva do leite.

2.2 O complexo agroindustrial-CAI e o gerenciamento do sistema agroindustrial-SAG

No Brasil, o termo “complexo agroindustrial” foi utilizado pela primeira vez por Alberto Passos Guimarães por volta de 1976. A sua linha de análise é a da integração técnico-produtiva, segundo a qual a agricultura se relaciona cada vez mais com o setor industrial a montante e a jusante, estabelecendo-se uma dupla relação de comércio.

Alguns estudos da universidade de Harvard nos EUA, entre eles os citados por Canziani e Mendes citados em Michellon (1999), têm demonstrado a participação dos diferentes segmentos no valor agregado aos produtos, cuja matéria-prima tem origem na agricultura. Neste sentido, Silva (1997) considera que o setor agrícola converte-se num elo intermediário entre setores que produzem insumos e processam matérias-primas agrícolas.

O complexo agroindustrial, segundo Batalha (2001), tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base, ou seja, a formação de um complexo agroindustrial exige

a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.

O Sistema Agroindustrial - SAG pode ser considerado, segundo Batalha (2001), como o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor. Ele não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. O SAG pode ser visto como sendo composto por seis conjuntos de atores: 1) agricultura, pecuária e pesca; 2) indústrias agroalimentares; 3) distribuição agrícola e alimentar; 4) comércio internacional; 5) consumidor e 6) indústrias e serviços de apoio.

A cadeia de produção, ao contrário do complexo agroindustrial e do SAG é definida a partir da identificação de determinado produto final. Segundo este autor, após esta identificação, cabe ir encadeando de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção.

Em relação ao gerenciamento do SAG, Batalha (2001) apresenta quatro formas de gerenciar este espaço. A primeira delas é através das cadeias agroindustriais x alianças estratégicas que tratam da eficiência e eficácia. O interesse na formação de alianças estratégicas fundamenta-se na premissa de que podem ser estabelecidos comportamentos estratégicos ao longo da cadeia que resultam em acordos cooperativos do tipo ganha-ganha em detrimento daqueles ganha-perde. O desafio maior dentro deste contexto é elaborar um planejamento estratégico para toda a cadeia produtiva, capaz de atingir os objetivos de todos os elementos envolvidos.

Outra forma de gerenciar estes sistemas seria por meio das redes de empresas, para que de forma rápida e flexível, responda a demandas de clientes e mercados, sem exigir que as empresas passem por grandes processos de reorganização ou *downsizing*, os quais podem trazer confusão, desgaste emocional e não apresentar resultados sustentáveis. No sistema de redes, o que prevalece é a cooperação como pré-requisito para o sucesso do trabalho.

A terceira forma de gerenciar o SAG, é através da Resposta Eficiente ao Consumidor - ECR viabilizada em 1992, onde as empresas, segundo Kurt Salmon (1993), ao longo do canal de distribuição deveriam adotar algumas ferramentas do ECR com o objetivo de aumentar vendas e oferecer maior valor ao consumidor final. No Brasil, a associação ECR iniciou suas atividades em 1997, buscando melhorar o desempenho de toda a cadeia de

suprimentos, eliminando custos excedentes e transferindo os ganhos para o consumidor final. O ECR pode ser visto como ampla inovação tecnológica.

A gestão da cadeia de suprimentos é a quarta forma de gerenciar o SAG que está baseada, segundo Bowersox e Closs (1996), na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada pelo compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes.

A revisão de literatura realizada neste item sobre a cadeia de produção agroindustrial tem revelado na Europa, Estados Unidos e Brasil, uma ferramenta importante para investigar as várias facetas que contemplam a dinâmica de funcionamento para um sistema agroalimentar. O destaque é que as mudanças na dinâmica competitiva dos sistemas agroindustriais estão induzindo ao surgimento de novas ferramentas de intervenção nesses sistemas.

2.3 As principais aplicações do conceito de cadeia de produção no agronegócio

A literatura aponta cinco principais utilizações para este conceito. Estas aplicações são contextualizadas por Batalha (1997) em: a) metodologia de divisão setorial do sistema produtivo; b) formulação e análise de políticas públicas e privadas; c) ferramenta de decisão técnico-econômica; d) metodologia de análise da estratégia das firmas; e e) ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão.

a) Cadeia de produção como metodologia de divisão setorial do sistema produtivo

Nesta aplicação a regra para a formação dos complexos segundo Batalha (1997) é simples. As cadeias de produção que pertencem ao mesmo complexo agroindustrial possuem relações comerciais mais próximas do que as que não pertencem a este complexo. A cadeia de produção aplicada nesta modalidade utiliza-se de métodos estatísticos para explicar a formação de ramos e setores, dentro do sistema produtivo.

Batalha (1997) argumenta que os parâmetros que são utilizados para a classificação são as variáveis de mercado (relações comerciais) e a tecnologia como agente explicativo da formação das cadeias, que é negligenciada em sua importância. Argumenta ainda que os resultados obtidos são conseqüências dos números da contabilidade nacional, a qual salienta-se, que nem sempre espelha a realidade.

b) Cadeia de produção como ferramenta de análise e formação de políticas públicas e privadas

Destaca-se para a formulação e análise de políticas públicas e privadas que buscam identificar os elos fracos de uma cadeia de produção e incentivá-los através de uma política adequada. A utilização deste conceito, exposta por Batalha (1997), busca fundamentalmente identificar os elos fracos de uma cadeia de produção e incentivá-los através de uma política adequada. Segundo essa visão, o sucesso de uma cadeia de produção agroalimentar é o resultado do desenvolvimento harmonioso de todos os agentes que atuam na cadeia.

Uma análise em termos de cadeia de produção agroindustrial, conforme esta aplicação permite fazer uma visão global do sistema que evidencia a importância de uma melhor articulação entre os agentes econômicos privados, o poder público e os desejos e necessidades dos consumidores dos produtos finais da cadeia. Ela também permite a melhor coordenação entre os agentes envolvidos diretamente com as atividades da cadeia de produção e os agentes que são classificados como ‘de apoio’, entre os quais destaca-se o governo, que tem papel fundamental nas negociações entre os elos de uma respectiva cadeia agroalimentar.

c) Cadeia de produção como ferramenta de descrição técnico-econômica

A terceira aplicação consiste em descrever as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado ou semi-acabado. Desta forma, uma cadeia de produção apresenta-se como uma sucessão linear de operações técnicas de produção. Este conjunto de operações constitui uma rede de interdependência técnica abrangendo desde a obtenção da matéria-prima (montante) até chegar ao produto e ao mercado final (jusante) do sistema produtivo. Analisando desta forma, é possível em um dado momento, identificar os elementos básicos que compõem a estrutura técnica elementar do setor.

Um procedimento que vem complementar essa “análise técnica” conforme é exposto na obra de Batalha (1997) é considerar uma cadeia de produção não somente como uma ferramenta de descrição técnica, mas também como ferramenta de análise econômica, pois além de estudar os aspectos técnicos, existe uma preocupação em entender as relações econômicas que se estabelecem entre os agentes formadores da cadeia. Desta forma, o estudo de uma cadeia de produção deveria dar-se em dois níveis: o nível técnico e o nível econômico.

Dentro da ótica técnico-econômica uma cadeia de produção pode ser definida como sendo a soma de todas as operações de produção, de logística e de comercialização que são necessárias para que um produto passe de uma ou várias matérias-primas de base ao estado onde ela possa ser utilizado pelo consumidor final, seja este consumidor um particular ou uma organização (PARENT, 1979).

Por outro lado, Morvan (1988) propõe que as análises das cadeias produtivas sejam baseadas em três fatores: a tecnologia, os mercados e os produtos. Segundo esse enfoque a estruturação dos referidos elementos definem uma cadeia de produção dentro de uma visão estática. A visão dinâmica seria representada pela consideração simultânea destes três aspectos ao longo do tempo. Desta forma, uma modificação em qualquer um destes fatores poderia afetar diretamente os outros dois e, desta forma, relançar a dinâmica interna de funcionamento da cadeia de produção.

d) Cadeia de produção como metodologia de análise da estratégia das firmas

Aqui a empresa é vista como o lugar de interdependência que delimita o campo das ações estratégicas possíveis. Os atores econômicos dentro de uma cadeia de produção irão posicionar-se de forma a obter o máximo de lucro em suas atividades e ainda tentar apropriar-se das margens dos outros atores presentes. Por isso, a definição das estratégias frente à concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação para defender-se ou aliar-se as forças do mercado. No entanto, a relação da firma com o seu meio ambiente concorrencial é pré-requisito essencial para a definição de sua estratégia, tendo em vista ser este, um dos pontos fortes da análise da cadeia de produção, que busca estudar essas relações, sejam elas tecnológicas ou econômicas.

Desta forma, esta abordagem segundo Batalha (1997) não considera somente as relações diretas entre os agentes econômicos, mas sim o conjunto de articulações que constituem a cadeia produtiva. O que, na visão do autor, representa uma ferramenta de análise poderosa para identificação e o estudo das opções tecnológicas das firmas.

e) Cadeia de produção como espaço de análise das inovações tecnológicas

A quinta aplicação destaca-se como ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica, pois percebe-se que a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante como fator explicativo das estruturas industriais e do comportamento competitivo das firmas.

De maneira geral, percebe-se que a literatura referente ao estudo das inovações tecnológicas segue dois caminhos diferentes. O primeiro, centrado em estudos empíricos, baseia-se na análise de vários casos para, a partir de então, propor uma generalização de métodos e resultados. O segundo, com arcabouço teórico mais definido apóia-se na conceituação, na análise do processo de inovação e na valorização da tecnologia como arma competitiva. Este último busca sistematizar as análises que ligam os procedimentos de gestão à tecnologia (BATALHA, 1997).

Cabe ressaltar que uma inovação tecnológica conforme este autor, pode ser classificada segundo a natureza intrínseca da idéia inovadora originando inovações de caráter tecnológico (prioriza ações no sentido de desenvolver novos processos de fabricação) ou mercadológico (ações orientadas pela demanda, ou seja, de observações dos mercados). O que se percebe, é que estas inovações são cada vez menos específicas a uma única cadeia de produção.

2.4 Cadeia produtiva do leite

2.4.1 Caracterização mundial

O leite, como fonte de alimento essencial para o homem e pela sua importância econômica, representa uma excelente alternativa de produção, geração de renda e empregos para diferentes tipos de propriedades e mercados: local, nacional e internacional. O produto está entre os seis mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café e arroz (LUNARDI et al., 2006).

Além da sua importância nutricional, o leite desempenha um relevante papel econômico e social, principalmente na geração de empregos. Existente em qualquer região de base agropecuária, a exploração da atividade leiteira oferece oportunidades a uma ampla gama de atividades econômicas. Segundo Lunardi et al., (2006), a agricultura familiar, empresa rural, agroindústria, cooperativa de produção, indústria de derivados, comércio de insumos, supermercados e sistema de crédito são alguns dos negócios impulsionados pela cadeia produtiva do leite.

Segundo a Embrapa (2008), o Brasil é o sexto maior produtor de leite do mundo e cresce a uma taxa anual de 4%, superior à de todos os países que ocupam os primeiros lugares. Respondemos por 66% do volume total de leite produzido nos países que compõem o MERCOSUL. Pelo faturamento de alguns produtos da indústria brasileira de alimentos na última década, pode-se avaliar a importância relativa do produto lácteo no contexto do agronegócio nacional, registrando 248% de aumento contra 78% de todos os segmentos.

No que diz respeito à participação na produção mundial de leite de vaca apresentada na Tabela 1 referente ao período de 1997-2007, observa-se que a Europa mantém a liderança na produção de leite neste período mesmo com uma queda de (-2.4%) em sua produção. Em seguida vem a América apresentando uma produção em escala de crescimento no decorrer do mesmo período e sucessivamente a Ásia, Oceania e África.

Tabela 1 - Produção mundial de leite de vaca – 1997 a 2007

Continente	Produção de Leite (mil t)			Variação (%)	% total
	1997	2002	2007	2007/97	2007*
Europa	212.784	212.441	207.821	-2,4	37,1
América	132.977	145.984	160.588	17,2	28,7
Ásia	85.123	102.282	140.787	39,5	25,1
Oceania	20.443	24.260	26.259	22,1	4,7
África	17.615	22.797	25.033	29,6	4,5
TOTAL	468.942	507.764	560.487	16,3	100

* Participação na produção mundial no ano de 2007 em %.

Fonte:FAO.Elaboração:R.Zoccal-EmbrapaGadodeLeite, dezembro de 2008.

A Tabela 2 apresenta a classificação mundial dos principais países produtores de leite com dados extraídos do ano de 2007 atualizados pela Embrapa em dezembro de 2008. Como pode-se observar, o Brasil está classificado em sexta posição no ranking mundial como país produtor de leite e a liderança tem ficado pelos Estados Unidos da América, Índia e China.

Tabela 2 - Classificação mundial dos principais países produtores de leite de vaca – 2007

<i>Posição Mundial</i>	<i>Países</i>	<i>Produção de Leite (mil t) 2007</i>
01	Estados Unidos da América	84.189
02	Índia	42.140
03	China	32.820
04	Federação Russa	31.950
05	Alemanha	27.900
06	Brasil	25.327
07	França	23.705
08	Nova Zelândia	15.842
09	Reino Unido	14.450
10	Ucrânia	12.300
11	Polônia	11.800
12	Itália	11.000
13	Turquia	11.000
14	Paquistão	11.000
15	Holanda	10.750
16	Argentina	10.500
17	Austrália	10.350
18	México	9.599
19	Japão	8.140
20	Canadá	8.000
	Outros	147.725
	TOTAL	560.487

Fonte: FAO. Elaboração: R. Zoccal - Embrapa Gado de Leite, 2008.

Tabela 3 - Produção de leite nos países da América 1997 a 2007

<i>Países</i>	<i>Produção de Leite (mil t)</i>			<i>Variação (%) 2007/02</i>	<i>% total 2007</i>
	1997	2002	2007		
Estados Unidos	70.801	77.140	84.189	8,4	52,4
Canadá	8.100	7.964	8.000	0,5	5,0
Outros países	1	2	-	-	-
América do Norte	78.902	85.106	92.190	7,7	57,4
México	7.848	9.658	9.599	(-0,6)	6,0
Cuba	651	590	420	(-40,5)	0,3
Honduras	524	586	1.800	67,4	1,1
Costa Rica	596	762	790	3,5	0,5
Outros países	1.911	2.387	2.836	15,8	1,8
América Central e Caribe	11.530	13.983	15.445	9,5	9,6
Brasil	19.245	22.315	25.327	11,9	15,8
Argentina	9.372	8.793	10.500	16,3	6,5
Colômbia	5.492	6.554	6.800	3,6	4,2
Equador	1.929	2.299	2.600	11,6	1,6
Chile	2.050	2.170	2.450	11,4	1,5
Venezuela	1.475	1.389	1.390	0,1	0,9
Uruguai	1.340	1.475	1.650	10,6	1,0
Peru	948	1.194	1.500	20,4	0,9
Paraguai	444	375	375	0,0	0,2
Outros países	249	331	360	8,1	0,2
América do Sul	42.544	46.895	52.952	11,4	33,0
Total da América	132.977	145.984	160.588	9,1	100,0

* Produção nos países da América no ano de 2007 em %.

Fonte: FAO. Elaboração: R. Zoccal - Embrapa Gado de Leite, dezembro de 2008.

Quando analisa-se a produção de leite nos países que constituem a América, no período de 1997-2007, conforme Tabela 3, observa-se que a variação na produção foi constante e crescente no cenário geral exceto México e Cuba. Para confirmar a liderança, os Estados Unidos continuam a produzir leite em maior quantidade. O Brasil, está em situação regular neste cenário, perdendo em produção para vários outros países, tendo condições de produzir bem mais do que o efetivo, por falta de mais investimentos em infra-estrutura no setor e mercado.

Pode-se avaliar que estão em falta políticas que incentivem o consumo de leite no país. Pode-se até dizer que há ausência de marketing em torno do produto e de seus valores nutricionais. Estas falhas no mercado do agronegócio brasileiro precisam ser focadas e trabalhadas o mais rápido possível, para que o país possa tomar uma posição competitiva capaz de alavancar seu potencial priorizando investimentos tecnológicos, econômicos estruturais, explorando melhor sua capacidade produtiva.

Na Tabela 4, observa-se que há variações na evolução do consumo de leite *per capita* dos países. Enquanto alguns aumentam seu consumo ano após ano, outros diminuem e alguns mantêm uma média de consumo. Os maiores consumidores *per capita* de leite residem na Romênia com um consumo anual médio de 162,2 quilos/pessoa/ano. Em segundo lugar estão os Australianos consumindo em média 103 quilos/pessoa/ano seguido dos Estados Unidos consumindo em média 94,4 quilos/pessoa/ano. A média dos três maiores consumidores *per capita* mundial de leite resulta em torno de 119,9 quilos/pessoa/ano. Mesmo assim, não chega-se a média indicada pela OMS - Organização Mundial de Saúde.

Com esse cenário, o setor lácteo mundial tem um vasto mercado para crescer e evoluir, pois conforme apresentado na Tabela 4, este setor tem registrado crescimento nos últimos anos. Pode-se evidenciar os mercados em ascensão, como por exemplo a China que passou a consumir o leite em anos recentes, sendo este um mercado que pode ser explorado inclusive pelo Brasil, por ser um dos países do ranking mundial de produção de leite. Todo este contexto, indica que o mercado de leite no mundo é potencialmente promissor e carece de investimentos.

Tabela 4 - Consumo per capita mundial de leite fluido – 2000 a 2008

País	Kg / pessoa / ano								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
AMÉRICA DO NORTE									
Canadá	93,1	92,1	90,4	87,2	86,9	86,4	93,9	93,9	92,6
Estados Unidos	95,2	94,2	93,9	94,3	93,8	93,2	92	95,6	97,6
México	39,2	40,2	39,8	42	41,4	42,1	40,9	42,1	42,1
AMÉRICA DO SUL									
Argentina	61,3	62	51,9	52,9	46	48,1	48,6	51,1	53,7
Brasil	72,3	69,7	68,3	68,1	69,2	70,8	72,7	77	83,2
UNIÃO EUROPÉIA									
UNIÃO EUROPÉIA**	80	80,2	75,8	76	75,2	73,7	69,3	69,1	69,1
EUROPA ORIENTAL									
Romênia	153	156	154,4	163,6	171,8	165,7	171,2	n.d.***	n.d.
EX – URSS									
Rússia	96,5	96,8	98,8	92,3	89,6	86,8	83,8	83,8	85,2
Ucrânia	63,3	66	68,7	72,4	108	91,9	105,9	109	109,5
ÁFRICA									
Egito	18,2	21,5	21,1	21,8	21,5	21,2	20,8	n.d.	n.d.
ÁSIA									
China	3	3,5	4,4	5,9	7,9	9,9	10,4	11,2	12
Coréia do Sul	n.d.	nd.	34,7	37,9	33,1	32,1	31,8	n.d.	n.d.
Índia	32,9	32,7	32,4	32,4	33,3	35,6	34,7	35,7	37,1
Japão	39,2	38,9	39,4	39,6	38,9	37,7	37,3	n.d.	n.d.
Taiwan	15,3	15,5	14,7	15,3	14,5	14,4	14,1	n.d.	n.d.
OCEANIA									
Austrália	103,9	99,2	100,6	100,4	101,4	103,7	103,6	105,3	108,5
Nova Zelândia	90,6	91,9	90,8	91,1	90,1	89,2	87	87	87

*Previsão.

** União Européia é composta por 27 países.

*** Nenhuma denominação.

Fonte: USDA - Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Atualizado em julho/ 2008.

Segundo Embrapa (2009), o cenário futuro da pecuária de leite no Brasil também é muito promissor, em função do aumento de consumo do produto nos países asiáticos, especialmente na China, considerada a grande "boca" do mundo, e não há produto suficiente no mercado chinês para atender essa demanda. A China, após um grande esforço, passou a consumir 30 litros de leite por habitante/ano, muito menos do que o consumo e demanda do Brasil no ano de 2007, conforme apresenta a Tabela 5, e menor ainda do que a recomendação da OMS que é 180 litros/habitante/ano. Para a Embrapa, o Brasil precisa produzir mais para conseguir atender o consumo interno e aumentar a exportação que ainda é pequena, na ordem de 2 a 3 milhões de litros de leite por ano.

Tabela 5 - Demanda de produção de leite para consumo no Brasil – 2007

Faixas de idade	Recomendação litros/ano	População 2007	Demanda (milhões litros/ano)
Crianças (até 10 anos)	146	32.324.081	4.719
Adolescentes (10 a 19 anos)	256	36.318.893	9.298
Adultos (20 a 69 anos)	219	107.267.323	23.492
Idosos (maiores de 70 anos)	219	8.076.994	1.769
Total		183.987.291	39.277

Fonte: Ministério da Saúde e IBGE. Elaboração: R.Zoccal - Embrapa Gado de Leite, 2008.

Quanto ao rebanho leiteiro, a Tabela 6 apresenta os resultados atualizados pela Embrapa em dezembro de 2008, por produtividade dos países contrapondo com a produção em mil toneladas e o número de cabeças produtoras.

Tabela 6 - Produção de leite, vacas ordenhadas e produtividade - 2007

*	Países	Produção de Leite (mil t) 2007	Vacas Ordenhadas (mil cabeças)	Produtividade (Kg/vaca/ano)
1°	Estados Unidos	84.189	9.132	9.219
2°	Dinamarca	4.600	555	8.288
3°	Canadá	8.000	1.005	7.960
4°	Japão	8.140	1.095	7.434
5°	Países Baixos	10.750	1.443	7.450
6°	Reino Unido	14.450	2.010	7.189
7°	Alemanha	27.900	4.030	6.923
8°	México	9.599	1.610	5.962
9°	França	23.705	3.799	6.240
10°	Itália	11.000	1.814	6.064
11°	Austrália	10.350	2.017	5.131
12°	Polônia	11.800	2.727	4.327
13°	Argentina	10.500	2.200	4.773
14°	Nova Zelândia	15.842	4.150	3.817
15°	Ucrânia	12.300	3.347	3.675
16°	Federação Russa	31.950	9.400	3.399
17°	China	32.820	10.557	3.109
18°	Turquia	11.000	4.350	2.529
19°	Irã	6.450	4.300	1.500
20°	Paquistão	11.000	9.170	1.200
21°	Brasil	25.327	20.700	1.224
22°	Índia	42.140	38.000	1.109
23°	Colômbia	6.800	6.750	1.007
	Outros Países	125.092	99.423	1.258
	TOTAL	555.704	243.584	2.281

* Ordenação dos países pela produtividade.

Fonte: FAO. Elaboração: R. Zoccal- Embrapa Gado de Leite, 2008.

Analisando a Tabela 6, percebe-se que o Brasil entre outros países precisam investir muito mais em mecanismos que lhe tragam uma maior produtividade. A quantidade de leite produzido e o número de vacas produtoras nem sempre significam a melhor e maior produtividade.

Observa-se conforme a Tabela 6, que o Brasil, em termos de produtividade, está na vigésima primeira posição, produzindo 25.327 mil toneladas de leite com 20.700 mil cabeças de vacas ordenhadas. Em primeiro lugar destaca-se mais uma vez os Estados Unidos da América produzindo 84.189 mil toneladas de leite com 9.132 mil cabeças de vacas ordenhadas.

Mas este retrato do cenário mundial não pode servir simplesmente para comparação entre a produtividade dos países. O Brasil deve investir no setor leiteiro, a fim de obter resultados significativos e tornar-se um dos líderes mundiais neste segmento agroindustrial. A produtividade do setor tem demonstrado melhora o que dá indicativos de que há especialização e investimento em tecnologias. Mas ainda há muito o que se fazer.

2.4.2 A atividade leiteira no MERCOSUL

No MERCOSUL, a atividade leiteira tem apresentado relativo crescimento em termos de produção. Muito embora haja uma participação pequena por parte do Paraguai e do Uruguai, o resultado tem favorecido o bloco. A pequena participação do Paraguai e do Uruguai no MERCOSUL não implica dizer que, internamente, a atividade leiteira não seja importante. Apenas para se ter uma idéia, o Uruguai se caracteriza como exportador de leite e derivados, enquanto que o Brasil ainda é importador desses produtos (BRUM e BELARMINO, 2002).

A competitividade existente entre o Brasil e a Argentina acirra um pouco esse resultado positivo, pois há uma inclinação para o aumento da produção interna. A consequência desse processo, no entanto, não favorece ao produtor, pois como veremos adiante, exibe uma expressão nostálgica quando relatam o resultado em termos de preço.

Com o advento do MERCOSUL e a consequente liberalização do comércio entre os países membros, com preferência tarifária total (ausência de imposto de importação), torna-

se relevante considerar o impacto que esse processo vem causando ao sistema leiteiro nacional.

Observa-se, no entanto, que a maior parte do comércio de lácteos no MERCOSUL acontece entre Brasil (comprando) e Argentina (vendendo). Para ambos os países esse mercado teve um crescimento importante nos últimos anos. Para o Brasil, além do aspecto comercial em si, o MERCOSUL tem funcionado como um ponto de referência para o produtor, puxando-o para a modernização. Segundo Gomes (2008) o MERCOSUL tem ajudado a criar um clima psicológico de necessidade de mudança. Muitas vezes, o produtor nem tem idéia precisa do que seja o MERCOSUL, mas sabe que ele é uma ameaça e que, para enfrentá-lo, há necessidade de melhorar sua produção e produtividade. A combinação da liberação do preço do leite e da efetivação do MERCOSUL fez com que o produtor internalizasse a necessidade de mudança e abandonasse a idéia de que o governo era o causador de todos os males.

Para a Argentina, o MERCOSUL transformou-se no seu principal mercado exportador de lácteos. Segundo Gomes (2008), nos últimos anos, as exportações para o Brasil representaram aproximadamente 70% do total exportado pela Argentina. Por essa razão a Argentina vive atualmente, um clima de preocupação, dada a possibilidade de o Brasil conseguir a auto-suficiência na produção de leite, o que na verdade, vem lutando por muito tempo para ter esta conquista. O expressivo crescimento da produção de leite no Brasil, especialmente na região Centro-oeste, onde o custo de produção é baixo, têm preocupado muitos industriais e produtores argentinos.

Atualmente, o mercado argentino de lácteos é totalmente dependente do Brasil, conforme observa o referido autor. Por isso eles acompanham, atentamente e preocupados, o comportamento da produção de leite e a política cambial do Brasil, fatores importantes para a exportação de lácteos daquele país. Já se observam na Argentina, tentativas de se libertar o mercado de lácteos da dependência do Brasil. Os argentinos estão buscando novas frentes de exportação em outros países da América do Sul e Central.

Entretanto, reconhecem que o mercado internacional de lácteos é de difícil penetração, visto que apenas 5% da produção mundial é comercializada no mercado internacional, sendo 2,5% comercializada na forma de acordos internacionais. Desta forma, sobram apenas 2,5% da produção mundial para o livre comércio entre os países, gerando preocupações para os argentinos em relação ao futuro do mercado de lácteos.

A atividade leiteira no Paraguai não chega a gerar excedente significativo, o que dificulta a disponibilidade de dados em torno de seus números. Segundo o presidente da Associação dos Pequenos Produtores de Leite e Derivados do Paraguai, Caio Augusto Carneiro da Costa, existem fatores internos e externos que estão ameaçando a sobrevivência da associação de pequenos produtores de leite e derivados e conseqüentemente a permanência do 'Leite da Fazenda' no mercado paraguaio.

Dentre as dificuldades internas para manter a mini-usina aberta e funcionando, estão a redução no número de associados, deficiência e problemas constantes no maquinário e a pequena quantidade de leite *in-natura* entregue pelos associados. Já dentre os fatores externos estão à concorrência desleal com produtos importados e principalmente, a falta de fiscalização para segurar a introdução desses produtos de origem estrangeira com preço abaixo do valor de mercado.

A exportação de produtos lácteos efetivados pelo Paraguai ainda é uma atividade pouco explorada, pois "*según el Banco Central del Paraguay, los productos primarios refieren dentro del sub sector agrícola a la soja, algodón, café, tabaco, yerba mate y el ganadero carne y cuero*" (Ministério de Agricultura y Ganadería – MGAP, 2008 p.25).

Segundo MGAP o Paraguai é um país que tem importado produtos lácteos mais do que exportado nos últimos anos, devido a dificuldades internas e externas a este país. Diante desta situação, o Ministério de Agricultura y Ganadería – MGAP realizou uma análise dos principais produtos que são exportados e concluiu que:

para el sector de la agricultura familiar el desafío esta en la dirección de desarrollar productos diferenciados, de ser posible autóctonos del Paraguay, basados en nichos de mercados y; para el sector empresarial, lograr aumentar el valor agregado de los productos básicos y posicionarse en mercados mas estables de extra zona del MERCOSUR (MGAP, 2008, p. 38).

A principal atividade do Paraguai concentra-se na produção de carne bovina, caracterizando a ocupação tradicional dos pequenos e grandes produtores, pois utiliza uma grande quantidade de terra de pastoreio. Segundo dados do MGAP, o país contém aproximadamente 10 milhões de cabeças de gado. Existem perspectivas futuras excelentes para a exportação de carne bovina para este país, portanto, a tendência é que o mesmo invista nesta atividade como prioridade nos próximos anos, concluindo então, que a atividade leiteira não é a prioridade deste país, ou seja, é uma atividade secundária.

Apresenta-se na Tabela 7 a evolução da existência de gado bovino para corte e para leite no Paraguai, no período de 1997-2006, conforme relatório do MGAP publicado em 2008.

Tabela 7 - Evolução do gado bovino para corte e para leite no Paraguai

Anos	Gado bovino para corte	Gado leiteiro	Total
1997	9.104.471	688.934	9.793.675
1998	9.021.893	690.926	9.712.819
1999	8.959.091	688.124	9.647.215
2000	9.045.400	691.465	9.736.865
2001	9.189.921	699.334	9.889.255
2002	s/d*	s/d	9.378.181
2003	s/d	s/d	9.479.465
2004	s/d	s/d	9.622.340
2005	s/d	s/d	9.837.798
2006	s/d	s/d	9.982.932
t.a.a.	s/d	s/d	0,2
Var. 2005/2006			1,5

* Sem denominação.

Fonte: Elaborado por MGAP – DGP en base a datos de la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias año 2006.

No Paraguai a industrialização do setor leiteiro tem sido inibida pela tradição do consumo de leite cru na capital, o que tem mantido uma indústria desproporcionalmente menor em relação à produção total de leite do país, e ao mesmo tempo, caracterizada por uma enorme capacidade ociosa de seu complexo. Com uma única planta de leite em pó, o Paraguai está fortemente dependente deste produto da Argentina (BORTOLETO e WILKINSON, 1999).

Quanto ao Uruguai, o setor lácteo assume importância econômica, principalmente pela sua capacidade de geração de divisas. Conforme o Quadro 2, a produção de leite no Uruguai tem apresentado crescimento constante no decorrer do período de 1999-2007 segundo o MGAP – Ministério de Agricultura Ganadería y Pesca deste país. Observa-se, no entanto, uma queda na produção no período de 2006-2007. Mas este fato não deixa o Uruguai fora do ranking de grande produtor de leite, competindo acirradamente com a Argentina e com o Brasil.

Com a formação do bloco Sul-americano, o sistema leiteiro uruguaio se consolidou em termos competitivos, em consequência dos baixos custos de produção, dos ganhos de escala, alta concentração industrial, e por fim, da estagnação do crescimento do consumo interno. A cooperativa Conaprole é a principal empresa receptora e exportadora de leite do

país, com 80% e 85%, respectivamente (FONTE et al., 1998) e (BORTOLETO & WILKINSON, 1999).

Indicadores	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Producción de leche comercial (millones de litros/año)	1.278	1.329	1.301	1.343	1.494	1.619	1.620	1.576
Superficie total de tambos (Miles de ha)	993	1.000	1.000	980	960	891	852	874
Número de tambos totales (Miles)	5,0	5,1	5,1	4,9	4,6	4,6	4,5	4,6
Predios lecheros (Miles)	4,0	4,0	3,9	3,8	3,5	3,4	3,4	3,5
Menos de 50 há	1,2	1,2	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1,1
De 50 a 500 há	2,5	2,6	2,5	2,4	2,2	2,1	2,1	2,2
Más de 500 há	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
Pasturas mejoradas/total (%)	47,3	55,0	55,0	51,0	49,2	55,6	59,2	57
Destino de La producción de leche (millones de litros)								
Remisión y venta directa	1.105	1.146	1.137*	1.157*	1.307*	1.402*	1.429*	1.408*
Elaboración en el predio	102	110	112	110	111	117	112	96
Consumo humano en el predio	11	11	11	10	10	10	10,1	10,2
Consumo animal en el predio	60	61	67	66	66	68	69,2	70,9
Total de vacunos lecheros (miles de cabezas)	720	760	763	734	708	724	728	743
Indicadores productivos								
Vacas masa/total(%)	56	57	58	57	55	55	55	55
Vacas em ordehe/vaca masa (%)	66	63	62	63	67	69	70	69
Litros anuales/vaca masa	3.195	3.220	2.980*	3.215*	3.830*	4.073*	4.078*	3.875*

* Estimado

Quadro 2 - Principales indicadores productivos y técnicos de la producción lechera, por ano agrícola – Uruguay - 1999 a 2007

Fuente: Elaborado por MGAP/DIEA, em base a información de DICOSE – 2007

Com relação ao Brasil, um dos integrantes do bloco, é um grande mercado consumidor sendo o que tem maior potencial de crescimento do consumo, tendo em vista o tamanho da população e pelo fato de apresentar o maior índice de crescimento – cerca de 2% ao ano (FONTE et al., 1998). E ainda é o país que mais importa e que tem o maior rebanho, porém a sua produtividade média está abaixo da verificada no Uruguai e na Argentina, muito embora o país apresenta o maior grau de especialização da produção leiteira entre todos os integrantes do MERCOSUL.

De acordo com Bortoleto e Wilkinson (1999), os países do MERCOSUL não possuem nenhuma política pública de incentivo a investimentos, produção ou exportação específicas para o sistema agroindustrial do leite. O que existe nesses países são programas gerais de incentivo a investimentos e/ou exportação, nos quais o setor lácteo pode ou não estar incluído.

2.4.3 Produção nacional

Dentre as diversas cadeias produtivas que representam a base de produção do país, a cadeia produtiva do leite vem sendo considerada uma das mais complexas e representativas do agronegócio brasileiro. Completamente controlada pelo governo (que definia os preços de produção e do consumo do leite) até o início da década de 1990, o Brasil se caracterizava por ter uma forte influência governamental, uma produtividade extremamente baixa e um grau de tecnologia defasado. Então, a cadeia passou por uma forte reestruturação nos últimos quinze anos até se tornar uma das mais importantes cadeias produtivas do agronegócio brasileiro.

Como já foi exposto anteriormente, o Brasil é hoje o sexto maior produtor de leite do mundo, sendo também o único país da América Latina que figura entre os dez maiores produtores mundiais. Apesar de estar nesta merecida posição, quando se considera a extensão territorial, as condições de solo e clima além da população do país, percebe-se que sua produção e produtividade ainda deixam a desejar, surgindo então grandes perspectivas de crescimento e investimento para o setor. A baixa produtividade está diretamente relacionada à falta de investimentos na especialização da produção nacional, à base genética que ainda não está totalmente especializada e à grande participação informal, que exerce um papel crucial na dinâmica do setor industrial.

Segundo informações obtidas no “site” Lactea Brasil (2009), de um estudo econômico realizado sobre o agronegócio, fornecedores de insumos e produtores de leite observaram que o mercado lácteo brasileiro não estaria correspondendo ao potencial de consumo e vendas quando comparado a outros mercados similares. Observa-se também que a estrutura deste mesmo mercado encontra-se mal desenvolvida e desprotegida de ferramentas que auxiliam no seu próprio crescimento. Neste sentido, existiu a preocupação em analisar as causas deste fenômeno, motivo este da realização do referido estudo.

A partir deste estudo econômico sobre o agronegócio leiteiro, chegou-se a algumas conclusões, que possibilitaram detectar os fatores responsáveis pelo baixo consumo de produtos lácteos no mercado. São eles:

- os brasileiros consomem menos leite e conseqüentemente gastam o mínimo com derivados lácteos, dando preferência a outros tipos de alimentos;
- o alimento leite (e seus derivados) não é devidamente valorizado pelo consumidor, e que iniciativas no sentido de valorizar o leite como alimento são escassas;
- o mercado de leite apresenta possibilidades de crescimento substancial quando comparado com outras bebidas, mas ao mesmo tempo sofre a pressão crescente de outras bebidas, muitas vezes ocupando os espaços de maior rentabilidade;
- o consumo de derivados do leite, como iogurtes e queijos é reduzido, fato este que abre espaço para ações de marketing para aumento do consumo;
- há desinformação por parte do consumidor, sendo exemplo disso a forte presença do mercado informal de leite.

Os resultados deste estudo evidenciam que o mercado de lácteos no Brasil é pequeno em relação ao tamanho da população. Segundo Portilho (2009), a fatia de mercado do leite nos hábitos de consumo do brasileiro é pequeníssima perante outras bebidas, tais como os refrigerantes e cerveja. A produção informal é grande e crescente. Um dos desafios atuais é primeiro ocupar o mercado, começando com relações estáveis dentro da cadeia (maior competitividade) e em seguida investir recursos em iniciativas pró-ativas perante a população.

Outro cenário importante a ser observado é o fato de que com a internacionalização dos mercados e a formação de blocos econômicos, intensificaram-se o processo de queda das barreiras comerciais entre os países e a busca de vantagens competitivas sustentáveis. Estas profundas mudanças no ambiente concorrencial têm se traduzido, dependendo do setor, em ameaças ou oportunidades, inclusive no agronegócio brasileiro.

Como parte deste processo, a implementação do MERCOSUL como zona de livre comércio e união aduaneira parcial, está gerando uma série de desafios para a agroindústria brasileira. No caso do complexo lácteo o impacto tem sido acentuado principalmente na região sul do país, devido a sua proximidade geográfica com os parceiros do bloco e a similaridade de seus sistemas de produção.

No sul do país, conforme relatório de atividades da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA referente ao ano de 2007, o Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) brasileira foi de R\$ 205,4 bilhões, dos quais aproximadamente 39% correspondente à R\$ 80,7 bilhões vieram de produtos pecuários, tendo o leite representado 19,8% do Valor Bruto da Produção Pecuária, ou seja, R\$ 15,9 bilhões.

Para 2008, as expectativas da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2007) indicavam um VBP Agropecuária de R\$ 263 bilhões, dos quais R\$ 19,5 bilhões viriam da produção láctea. No entanto, efetivou-se um VBP de R\$ 298,6 bilhões. Isso representa um crescimento de 34% em relação ao VBP de 2007, para o mesmo segmento. Para se ter uma idéia dessa evolução na produção, no período de 1997-2006, a produção brasileira de leite passou por um crescimento de aproximadamente 36%, saindo de uma produção de 18,6 bilhões de litros em 1997, alcançando uma produção de 25,4 bilhões de litros em 2006. Ao mesmo tempo, o VBP do setor passou de R\$ 6 bilhões para os atuais R\$ 16 bilhões, ou seja, um crescimento de mais de 160% (CNA, 2008).

As perspectivas para 2009 foram delineadas pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, em um cenário de incertezas e o que se pode observar é que será um ano de muitos desafios para o agronegócio. Como por exemplo, a fragilidade da política agrícola brasileira e a necessidade de se criar um novo modelo de financiamento rural. Em 2009, com o agravamento do cenário internacional, outros setores da economia brasileira, em especial o exportador, tendem a necessitar de mais recursos para superar este momento de crise. A agropecuária terá de disputar medidas de apoio com os demais. O importante é que, após recessões, emergem períodos de forte crescimento das economias e que as medidas que vierem a ser tomadas, irão influenciar a competitividade com que a agropecuária brasileira retomará esse processo (CNA – Balanço e Perspectivas, 2008).

Em relação à produção nacional, dados do IBGE (2007) indicam que Minas Gerais (26,1%), seguido por São Paulo (10,8%) e Rio Grande do Sul (10,0%), são as principais Unidades da Federação no valor da produção pecuária primária pesquisada pela Pesquisa da Pecuária Municipal. O perfil das Unidades da Federação, entretanto, é diferente. O leite é o principal produto da pecuária em valor, onde Minas Gerais destaca-se, com 30,3% da produção total do país, seguido do Rio Grande do Sul com 10,2% e Paraná com 9,7%.

A Tabela 8 apresenta a produção de leite no Brasil no ano de 2008, por regiões e seus números respectivamente. Como se pode observar na Tabela 8, o Brasil produziu em 2008,

27.579.383 litros de leite com uma produtividade de 1277 litros/vaca/ano, situação esta que coloca o país como o sexto maior produtor do mundo. A região Sudeste aparece como a maior produtora do País com 10.131.577 litros da produção nacional, seguida das regiões Sul, com 8.268.360 litros; Centro-Oeste, com 4.055.144 litros; Nordeste, com 3.459.205 litros; e Norte, com 1.665.097 litros. Entre os estados maiores produtores, Minas Gerais aparece em primeiro, com 7.657.305 litros da produção total da região sudeste; Rio Grande do Sul em segundo, com 3.314.573 litros; Goiás em terceiro com 2.873.541 litros; Paraná em quarto lugar com 2.827.931 litros e em quinto lugar, Santa Catarina com 2.125.856 litros de leite.

Conforme dados do IBGE (2008), a região que apresentou maior produtividade foi a Sul, com 2.265 litros/vaca/ano; seguida das regiões Sudeste, com 1.374 litros/vaca/ano; Centro-oeste, com 1.166 litros/vaca/ano; Nordeste, com 786 litros/vaca/ano; e por fim, da Norte, onde a produtividade média de produção de leite foi apenas de 617 litros/vaca/ano. Para Brandão (1999), a produtividade da pecuária leiteira nacional é baixa, em relação aos padrões internacionais, o que de fato mostram os dados da tabela apresentada.

Em relação ao número de vacas ordenhadas, a Tabela 8, também mostra que a região Sudeste do País foi a que registrou o maior número de vacas ordenhadas, sendo 7.371.568 cabeças em 2008. A região Nordeste ficou em segundo lugar registrando um número de 4.401.315 cabeças de gado leiteiro. As regiões Sul e Centro-Oeste registraram em seus rebanhos leiteiros, 3.650.682 e 3.476.393 cabeças, respectivamente. Na região Norte ocorreu registro no valor de 2.699.952 cabeças de gado leiteiro, sendo a região que menos investiu no ano de 2008 em rebanho leiteiro do país.

Referente à produção da matéria-prima, esta é desenvolvida pelo produtor rural que se dedica à atividade, a fim de obter o produto principal - leite - para consumo final ou comercialização, para posterior processamento. No âmbito da produção leiteira, estima-se que mais de um milhão e cem mil propriedades estão envolvidas na atividade, ocupando diretamente 3,6 milhões de pessoas (CARVALHO et al, 2001).

A produção leiteira exerce significativa importância na economia nacional, pois a cada um real de aumento de produção no sistema agroindustrial do leite, há um aumento de aproximadamente cinco reais no Produto Interno Bruto (PIB), o que faz com que o produto fique à frente de outros setores importantes do agronegócio brasileiro, como a indústria têxtil (ALVIM et al., 2002), conforme já foi afirmado anteriormente. Este importante segmento da

economia nacional, ou seja, a atividade leiteira encontra-se dividida entre pequenos, médios e grandes produtores de leite.

Os pequenos e os médios produtores de leite utilizam mão-de-obra familiar, não mecanizada ou precariamente mecanizada; tem poucos funcionários em sua propriedade; não apresenta investimentos em tecnologia e tem animais geneticamente adequados para a produção leiteira. Segundo Bressan e Martins (2003), é de fundamental importância beneficiar principalmente os produtores cujas atividades são desenvolvidas em bases familiares, pois constituem o maior contingente de pessoas ocupadas com a atividade leiteira, embora sejam responsáveis por pequena parcela da oferta global.

Os grandes produtores de leite se enquadram em um sistema mais capitalista, sendo detentores de tecnologias, máquinas, genéticas de ponta, mão-de-obra qualificada e especializada, o que garante uma produção mais competitiva em comparação aos pequenos e médios produtores (SILVEIRA e PEDRAZZI, 2002). Atualmente, o Brasil possui aproximadamente 1,3 milhões de produtores de leite, sendo que, 80% desse total são de pequenos e médios produtores.

Entretanto, a dinâmica de mercado nos últimos anos, vem atuando no sentido de selecionar os produtores de leite por meio de critérios, como a escala de produção - que classifica os produtores por pequenos, médios ou grandes; a qualidade de matéria prima - baseada em controles de qualidade; serviços de inspeção sanitários adequados e profissionalismo na gestão dos negócios, que consistem no uso da tecnologia, especialização, produtividade e controles zootécnicos e econômicos que propiciem desenvolvimento à atividade (BORTOLETO e SLVA, 2001).

Apesar do crescimento da produção nacional de leite, esse processo de seleção natural pelo qual o setor está passando, tem levado à saída da atividade os produtores que não conseguem competir, notadamente aqueles de menor porte, sendo estes classificados como excluídos do setor, como mostra a atual realidade da economia nacional. Então, começa a ser notado no setor lácteo nacional, um processo de profissionalização que tem delimitado um menor número de produtores em condições de atender a demanda nacional.

Tabela 8 - Produção de leite no período de 01.01 a 31.12 de 2008

(segundo as grandes regiões e unidades da federação)

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	21 599 910	27 579 383	17 032 800	1 277	10,7
Norte	2 699 952	1 665 097	1 002 688	617	6,9
Rondônia	1 012 055	723 108	330 426	714	9,1
Acre	141 649	70 054	46 706	495	5,8
Amazonas	85 393	39 385	41 213	461	6,5
Roraima	16 450	5 117	4 452	311	3,5
Pará	951 362	599 538	406 869	630	5,9
Amapá	6 974	5 271	5 182	756	7,3
Tocantins	486 069	222 624	167 841	458	6,6
Nordeste	4 401 315	3 459 205	2 515 225	786	15,3
Maranhão	549 266	365 564	251 447	666	8,1
Piauí	194 194	77 784	88 713	401	11,1
Ceará	516 353	425 210	321 427	823	21,0
Rio Grande do Norte	259 548	219 279	182 156	845	25,2
Paraíba	218 933	193 567	135 025	884	18,2
Pernambuco	498 029	725 786	500 751	1 457	22,1
Alagoas	170 050	239 901	131 946	1 411	14,6
Sergipe	198 738	259 700	167 595	1 307	18,4
Bahia	1 796 204	952 414	736 165	530	16,2
Sudeste	7 371 568	10 131 577	6 625 572	1 374	19,5
Minas Gerais	5 143 689	7 657 305	5 062 037	1 489	23,0
Espírito Santo	380 579	418 938	262 657	1 101	18,0
Rio de Janeiro	420 898	475 592	270 629	1 130	19,6
São Paulo	1 426 402	1 579 742	1 030 249	1 108	12,8
Sul	3 650 682	8 268 360	4 590 494	2 265	13,2
Paraná	1 331 683	2 827 931	1 590 379	2 124	13,9
Santa Catarina	900 077	2 125 856	1 154 892	2 362	23,3
Rio Grande do Sul	1 418 922	3 314 573	1 845 223	2 336	10,1
Centro-Oeste	3 476 393	4 055 144	2 298 821	1 166	5,0
Mato Grosso do Sul	522 096	496 045	253 805	950	2,3
Mato Grosso	578 229	656 558	376 527	1 135	2,2
Goiás	2 363 068	2 873 541	1 649 639	1 216	11,5
Distrito Federal	13 000	29 000	18 850	2 231	16,3

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

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária Municipal 2008.

2.5 Fatores determinantes da competitividade na cadeia produtiva do leite

A descrição do cenário competitivo das empresas no mercado no qual atuam é importante para mapear a sua realidade. Para este estudo foi utilizado o modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) que auxiliam as empresas no sentido de obter informações a respeito de seus resultados no mercado (Quadro 03). Neste sentido, verifica-se por meio dos fatores determinantes da competitividade, a realidade deste fenômeno, por meio dos segmentos que compõem a cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) propõem um modelo de análise da competitividade baseado em fatores internos da empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Para os autores, os fatores internos estão situados na esfera de decisão; é o que vai distinguir as empresas entre si. Esses fatores incluem a forma como as empresas estão organizadas internamente e qual a sua capacidade para ampliar as vantagens competitivas atuais. Os fatores estruturais ou setoriais são aqueles em que a empresa mantém certa influência e que caracterizam o ambiente competitivo no qual ela se encontra: as características dos mercados consumidores, a configuração da indústria e a concorrência. Já os fatores sistêmicos da competitividade se referem aos aspectos externos da empresa; podem ter importância nas vantagens competitivas que a empresa de um determinado país pode ter em relação às outras empresas de outro país, como, por exemplo, os aspectos macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais e sociais e os aspectos referentes à dimensão regional e internacional.

Os fatores internos, sistêmicos e estruturais, determinantes da competitividade, aparecem de forma dinâmica e interrelacionada nos diferentes contextos dos países. No caso da cadeia láctea gaúcha, a abertura de mercado e principalmente o estabelecimento do MERCOSUL têm sido responsáveis por um acirramento competitivo que tem exposto suas ineficiências produtivas. Neste contexto, o elo da produção pecuária tem-se configurado como o elo mais frágil e efetivamente como o gargalo da cadeia láctea; mas todos os atores da cadeia se têm movido de acordo com suas potencialidades, possibilidades e demandas do mercado, na busca de melhor posição competitiva. Cada elo da cadeia funciona tanto como sujeito dos processos indutivos de mudanças nos demais elos, quanto como agente que se adapta às mudanças que vão ocorrendo ao longo de toda a cadeia.

Fator determinante	Fatores / Na cadeia produtiva do leite
<p>Fatores internos (empresariais)</p> <p>A empresa detém poder de decisão e podem ser controlados através de condutas ativas assumidas, correspondendo à variáveis no processo decisório.</p>	<p>- a eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa de acordo com fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho;</p> <p>- a capacitação tecnológica em processos e produtos;</p> <p>- a capacitação produtiva principalmente em termos do grau de atualização dos equipamentos e instalações assim como dos métodos de organização da produção e controle da qualidade;</p> <p>- produtividade dos recursos humanos.</p> <p>Na cadeia produtiva do leite: manejo do gado leiteiro; produção de leite; custo de produção; sistema eficaz de alimentação; saúde do animal (pesquisa para inovar diagnóstico para posterior prevenção e controle de doenças); pastagem (clima e território); melhoramento genético das plantas forrageiras/espécies tropicais; genética do gado leiteiro; gestão da propriedade (produtor empreendedor); mão-de-obra familiar.</p>
<p>Fatores estruturais</p> <p>São aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência.</p> <p>Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria.</p>	<p>Ambiente competitivo: as empresas se enfrentam abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extra-mercado, públicas e não-públicas, que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalente; Mercado: integra as taxas de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso internacionais; sistemas de comercialização entre outros; Indústria: tendências do progresso técnico dos ciclos de produtos e processos; intensidade do esforço de P&D e às oportunidades tecnológicas; escalas típicas de operação e níveis de concentração técnica e econômica da oferta; grau de verticalização e diversificação setorial; distribuição espacial da produção e adequação da infra-estrutura física; relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes e relação capital-trabalho; Cadeias produtivas: especificidades setoriais e análises das tendências internacionais da competitividade indicam a importância do dinamismo do mercado e da elevação do grau de exigência dos consumidores, da existência de configurações industriais adequadas (tanto para a organização da produção intra-setorial quanto para as relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas);</p> <p>Na cadeia produtiva do leite: normatização e classificação dos tipos lácteos produzidos no Brasil (qualidade do leite e atributos de insumos); sistema fiscal incidente sobre as operações de produção de leite; grau de concentração: indústria nacional concentrada e tendência para a verticalização da produção; concorrência no elo da CPL: guerra de preços/embalagens/diversificação de produtos; fornecedores: gestão das grandes empresas; Produção primária: gestão dos produtores e/ou por cooperativas; mercado: nacional, MERCOSUL e multinacionais; Consumidor: exigente/segurança alimentar.</p>
<p>Fatores sistêmicos</p> <p>São aqueles que constituem externalidades <i>strictu sensu</i> para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório.</p>	<p>Podem ser: macroeconômicos; político-institucionais; legais-regulatórios; infra-estruturais; sociais e internacionais.</p> <p>Na cadeia produtiva do leite: importação; exportação (rastreabilidade do leite); competição pelo mercado do leite; MERCOSUL (escoar a produção via bloco econômico); políticas econômicas, fiscais e tributárias; câmbio; taxa de juros; sistema de crédito.</p>

Quadro 3 - Fatores determinantes da competitividade

Fonte: Adaptado pela autora, a partir do modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer – 1995

2.5.1 Fatores internos determinantes da competitividade na CPL

Os fatores internos à empresa são aqueles “sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados através de condutas ativas assumidas, correspondendo às variáveis no processo decisório” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995, p. 10). Tais fatores encontram-se sob a esfera de decisão da empresa, que por meio deles procura se diferenciar de seus competidores (COUTINHO e FERRAZ, 1995). Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), os fatores empresariais de competitividade que permitem analisar a competitividade do ângulo interno da empresa, abrangem quatro áreas de competência: gestão, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos.

Para analisar a cadeia produtiva do leite sob o enfoque dos fatores internos, consideram-se as atividades de produção que se referem ao arsenal de recursos manejados na tarefa de manufatura, podendo referir-se tanto a equipamentos e instalações como aos métodos de organização da produção e de controle de qualidade. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) ratificam que a capacidade produtiva deve ser analisada pela qualidade no produto, flexibilidade, tecnologias e rapidez de produção, que são elementos que constituem fatores de alavancagem da produção industrial.

Com base nos fatores empresariais capazes de determinar a competitividade no mercado, faz-se uma contextualização acerca da produção e produtividade do leite nacional, e também sobre os produtores de leite do Brasil.

Em relação ao manejo do gado leiteiro, constata-se que atualmente no Brasil existem e estão bem definidas, algumas práticas de manejo sanitário dos bovinos, que, se bem conduzidas, são capazes de propiciar aos animais condições compatíveis com o desempenho esperado tanto pelos produtores como para os setores industriais que dependem do leite para comercializar. Desde o nascimento, passando pelas fases de criação e produção, são conhecidos os fatores de riscos principais e preconizadas medidas preventivas estratégicas básicas.

O manejo sanitário correto deve iniciar com atenção para as anotações das ocorrências dentro do rebanho. Somente com o registro dos dados passados pode-se analisar e tomar iniciativas para suprimir ou implementar medidas que possam auxiliar no manejo sanitário do rebanho. Sem estas informações, não podemos melhorar os índices zootécnicos dos animais. Esta é uma das dicas mais importantes que deve ser observada pelos produtores, segundo informações da Embrapa – Gado de Leite-Sistema de Produção (2009).

O cuidado com estes animais tornou-se tão importante que há pelo menos duas décadas, os produtores especializados se utilizam de vacinas, quimioterápicos e produtos químicos, aliados as práticas de manejo relacionadas à higiene e ao bem-estar dos animais, que juntas propiciam a obtenção da produtividade esperada dos sistemas atuais de produção (FARIA, 1999).

O sucesso e a praticidade no manejo do gado leiteiro têm início com a estrutura física e de recursos disponíveis na propriedade rural. Segundo Embrapa - Gado de Leite - Sistema de Produção (2009), a infra-estrutura de qualquer propriedade destinada à produção de leite consiste em um conjunto de características próprias e únicas, cujos fatores a serem considerados devem ser avaliados de forma global e interativa, quanto à disponibilidade dos recursos produtivos: terra, capital e mão-de-obra. Este procedimento é essencial para o sucesso na atividade, quer seja ao iniciar, ao reestruturar ou ao promover uma expansão no sistema de produção.

Deste modo, a implementação de um sistema de produção de leite requer uma caracterização apropriada da propriedade para que se possa planejar sua estrutura física, dimensionar o rebanho a ser explorado, estabelecer metas agronômicas, zootécnicas e econômicas, e preconizar a tecnologia para o manejo animal e a produção de alimentos, e estabelecer a rotina de trabalho para usar no sistema de produção escolhido.

Todos estes cuidados devem-se pelo fato de que o leite produzido por uma vaca leiteira é considerado como um subproduto de sua função reprodutiva e ambos são dependentes de uma dieta controlada. Desta dieta, os bovinos utilizam nutrientes para crescimento, reprodução e produção, quer seja na forma de leite ou carne. Manter uma alimentação adequada é de fundamental importância, tanto do ponto de vista nutricional quanto econômico. Em um sistema de produção de leite, a alimentação do rebanho tem um custo efetivo representativo. Considerando o custo de produção de leite, a alimentação representa de 40 a 60%, podendo atingir percentual mais elevado, segundo informações da Embrapa - Gado de Leite (2009).

Evidencia-se, que como ruminante, a vaca de leite é capaz de transformar alimentos não essenciais aos não-ruminantes (forragens e forrageiras), em produtos de valor econômico. Entretanto, à medida que se busca maior produtividade por animal, os volumosos (pasto, silagem e feno) por si só não são suficientes para manter a maior produtividade. Neste

caso, além de volumosos, a alimentação do gado de leite deve ser acrescida de uma mistura de concentrados, minerais e algumas vitaminas, conforme Embrapa Gado de Leite (2009).

Um sistema de alimentação eficaz é baseado nos requerimentos nutricionais (proteína, energia, minerais e vitaminas) para cada categoria animal do rebanho e na composição química dos alimentos utilizados. Na prática, segundo informações da Embrapa - Gado de Leite (2009), para realizar a combinação dos requerimentos nutricionais de cada categoria animal com a composição química dos alimentos, utilizam-se de dados de tabelas como a *National Research Council - NRC*, ou *Agricultural Research Council - ARC* e Tabela Brasileira de Alimentos.

Adaptações e/ou geração de resultados de pesquisas desenvolvidas no Brasil na área da saúde animal nas últimas décadas, feitas por instituições de ensino e pesquisa, permitiram o acúmulo de significativa base de conhecimento capaz de proporcionar o diagnóstico, a prevenção e o controle dos principais agentes de doenças dos bovinos de leite nas várias regiões produtoras do País.

A pastagem para o gado de leite no Brasil está em vantagem por este País ser de grande extensão territorial e contar com um clima privilegiado para o crescimento de plantas herbáceas, pois tem condições excelentes para um bom desenvolvimento da pecuária. Em vista disso, a formação de boas pastagens assume real importância, tornando-se a melhor opção para a alimentação do rebanho nacional, já que além de se constituir o alimento mais barato disponível, oferece os nutrientes necessários para um bom desempenho dos animais.

Deve-se levar em conta que a produção de leite está diretamente relacionada e sujeita aos fatores climáticos e ao nível zootécnico do rebanho médio nacional. A dependência climática tem ação decisiva sobre a produção de forragens ao longo do ano e sobre desempenho do rebanho, provocando inclusive, oscilação na oferta de produtos pecuários no mercado, conforme informações do “site” Criar e Plantar (2009).

Considera-se que as pastagens tropicais, devido à maior quantidade de energia luminosa, têm sua distribuição na própria fisiologia das espécies forrageiras, que são quase duas vezes mais produtivas que as pastagens de clima temperado. Ocorre que a produção de massa verde das plantas forrageiras tropicais concentra-se no período quente e chuvoso do ano (outubro a março), com 75% do total. Nessas condições de produção só será possível ao criador manter o gado em regime de pasto durante o ano todo se a lotação da pastagem for regulada pelo mínimo de produção de forragem. Ou seja, tem-se um excesso de pastagem no

verão que é desperdiçado e no inverno a produção de forragem não acompanha a necessidade de nutrição de animais (CRIAR e PLANTAR, 2009).

O melhoramento genético das plantas forrageiras, principalmente das espécies tropicais, ainda não atingiu um estágio de desenvolvimento desejado. No Brasil, em função das diferenças climáticas, um dos desafios de melhoramento de forrageiras é o de aproveitamento e desenvolvimento das espécies tropicais, que por sua natureza, já são adaptadas às nossas condições ambientais.

Foi a partir da década de 1980, em decorrência do processo de intensificação da produção pecuária, que teve início os primeiros programas de melhoramento, tendo por base a obtenção de novas combinações genéticas, visando à obtenção de forrageiras mais produtivas e com melhor qualidade. Atualmente no Brasil existem as principais espécies forrageiras segundo o “site” Criar e Plantar (2009): capim colonião; brachiaria decumbens; brachiaria humidicola; brachiaria ruziziensis; setária kazungula; capim rhodes; capim elefante; capim jaraguá; capim gordura e andropogon.

Referente à genética do gado leiteiro constata-se que cerca de 70% da produção de leite no Brasil provêm de vacas mestiças Holandês-Zebú. Na pecuária leiteira, considera-se gado mestiço aqueles animais derivados do cruzamento de uma raça pura de origem européia e que seja especializada na produção de leite (Holandesa, Suíça-Parda, Jersey, etc.), com uma raça de origem indiana, uma das várias que formam o grupo Zebú (Gir, Guzerá, Indubrasil, Sindi ou Nelore), segundo dados da Embrapa Gado de Leite (2009).

A produção de leite é influenciada pela constituição genética do animal e por fatores ligados ao seu ambiente e manejo. Portanto, a genética tem como principal objetivo constituir um gado leiteiro que apresente as seguintes características, conforme informações obtidas no site Bicho online (2009): alto rendimento de leite com alta porcentagem de gordura e proteína; vida produtiva longa; problemas reprodutivos mínimos; conformação que reduz a incidência de mastite e doenças de casco; resistência a doenças e conversão alimentar eficiente.

Conforme Faria (1999), as características que mais serão beneficiadas são aquelas de baixa herdabilidade, como as características reprodutivas e de saúde, e também aquelas nas quais não exista nenhum programa bem estabelecido de coleta de informações (por exemplo: qualidade dos produtos, eficiência alimentar etc.).

O melhoramento genético para gado leiteiro deve ter como objetivo segundo a Embrapa Gado de Leite (2009), produzir uma vaca com um genótipo adequado e máxima produção leiteira em relação ao ambiente a que ela será submetida. De modo geral, as perspectivas para o futuro são animadoras, haja vista que o conhecimento científico acumulado para o desenvolvimento do setor leiteiro é muito grande em todas as áreas.

Entretanto, é indiscutível a necessidade de que as pesquisas continuem avançando em ritmos acelerados, mas que, ao mesmo tempo, esforços também precisam ser dirigidos no sentido de preservar os recursos naturais, evitando a poluição, a degradação do meio ambiente e a disseminação de doenças para o homem e os animais, uma vez que o assunto sempre é polêmico quando discutido e divulgado em sociedade.

Os produtores primários, que representam o componente central do sistema agroindustrial do leite, realizam a administração através da organização em cooperativas para o estabelecimento de relações comerciais de maior segurança, confiabilidade e fidelidade; produtividade e regularidade da produção primária; viabilização da adoção do sistema de granelização do leite devido à exigência de homogeneização do produto e necessidade de grandes investimentos em tanques de resfriamento.

Para o produtor, a granelização trouxe aumento da produção/produtividade uma vez que facilitou o manejo para segunda ordenha; reduziu custos de transporte para a indústria e facilitou o manuseio do produto nas fábricas, além de ter sido o primeiro passo para a melhoria da qualidade do leite ao consumidor.

A mão-de-obra da agricultura familiar é um dos fatores de competitividade da cadeia produtiva do leite que mais tem contribuído para os pequenos produtores em termos de redução de custos. Nos últimos anos, estes produtores têm buscado conhecimentos no sentido de qualificar-se produzindo a matéria-prima com a qualidade requerida pela indústria e pelo mercado consumidor.

Neste processo percebe-se a importância do pequeno produtor ter noções sobre a gestão de sua propriedade, sendo este um fator que influencia e traz resultados na cadeia produtiva do leite.

2.5.2 Fatores estruturais determinantes da competitividade na CPL

Conforme Coutinho e Ferraz (1995), os fatores estruturais são aqueles que mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Segundo os autores, integram este grupo: as características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; e formas e custos de comercialização predominantes.

Constituem ainda este grupo: a configuração da indústria em que a empresa atua tais como grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potenciais alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo. Tem ainda a concorrência que altera as regras que definem a conduta e estrutura empresarial em suas relações com os consumidores; o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais; práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive intelectuais).

Para analisar a cadeia produtiva do leite sob o enfoque dos fatores estruturais, descreve-se a seguir a classificação e normatização dos tipos lácteos nacionais e sobre a configuração da indústria no mercado em que atua.

Em termos técnicos de produção, o leite pode ser classificado por 4 tipos especificamente, de acordo com algumas características e exigências estabelecidas pela Instrução Normativa 51, estabelecida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, em 18 de setembro de 2002, com o objetivo de aperfeiçoar e modernizar a legislação sanitária federal sobre a produção de leite. A Normativa estabelece regulamentos técnicos de produção, identidade e qualidade dos leites tipo A, B e C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado, como também o regulamento técnico da coleta do Leite Cru Refrigerado e seu transporte a granel (BRASIL, 2002).

Os quatro tipos de leites especificados pela referida norma possuem a mesma característica, ou seja, a de passarem pelo processo de pasteurização, sendo desta forma, considerados leites pasteurizados. As diferenças entre eles se devem ao processo produtivo estabelecido em cada um dos tipos de leite.

O leite tipo A, segundo a Instrução Normativa 51 (2002, p.03) é “classificado quanto ao teor de gordura em integral, padronizado, semidesnatado ou desnatado, produzido, beneficiado e envasado em estabelecimento denominado Granja Leiteira”. Este tipo é o de maior preço e menor volume produzido no Brasil, devido à norma estabelecer que o leite tipo A deve ser industrializado totalmente na fazenda, o que exige dos produtores maiores investimentos, e conseqüentemente, maiores custos para produzi-lo.

O leite tipo B possui o mesmo padrão de exigência de produção que o leite tipo A, entretanto, o leite tipo B pode ser transportado e industrializado nas empresas, e não necessariamente na própria fazenda produtora. Segundo a Instrução Normativa 51 (2002), o leite tipo B classifica-se em cru refrigerado e pasteurizado. Para a produção de leite dos tipos A e B, é necessário investimentos por parte dos produtores, tornando-os mais capacitados e competitivos em relação aos demais produtores de leite que permanecem no mercado, ou até mesmo excluídos, devido aos avanços que estes não podem acompanhar.

Segundo a Instrução Normativa 51 (2002), o leite tipo C classifica-se em cru e pasteurizado. Também é considerado o leite destinado para a indústria sendo este o mais produzido e conhecido nacionalmente, além de ser considerado o insumo principal na fabricação do leite UHT/longa vida e dos produtos lácteos disponíveis no mercado. O leite tipo C não possui o grau de exigências estabelecidas, seguidas pelos tipos anteriormente citados. Isso facilita a sua produção e comercialização no mercado nacional.

Segundo Philpot (1998), o objetivo principal dos programas de qualidade de leite deve ser o de assegurar que as qualidades nutricionais, sabor e aparência originais do leite sejam preservadas e que microrganismos nocivos ou adulterantes não estejam presentes. A qualidade do leite que chega na indústria de processamento é determinada pela qualidade do leite que sai da propriedade e os processadores não podem melhorar a qualidade do leite cru que recebem.

Atualmente, uma das principais dificuldades do setor lácteo brasileiro é a padronização da qualidade do leite produzido, com base nos níveis internacionais de qualidade e segurança alimentar e de acordo com as exigências dos mercados consumidores, os quais representam uma parcela do ambiente externo do setor. São cada vez maiores as barreiras sanitárias impostas pelos países importadores de lácteos, que exigem controles desde a seleção do rebanho, passando por métodos de criação e manutenção, como vacinação e controle da saúde dos animais, além de exigências quanto à métodos e controle de todo o

sistema de produção do leite, desde a utilização de ambiente e manejo adequados de ordenha, armazenamento, estocagem, transporte e manuseio do leite, com a execução de testes para verificação da qualidade do produto em várias etapas desse processo.

Em relação à indústria nacional do leite, destaca-se que esta tem como característica principal o fato de ser extremamente concentrada. O nascimento da indústria nacional de laticínios tem sua origem no início do século XX, com uma produção primária comercial, no interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais impulsionada pelo avanço das linhas férreas que viabilizavam o transporte de produtos.

Segundo Primo (2001) existiam já nos anos 1920, empresas que segmentavam o setor em três categorias: queijarias, envasadoras e as indústrias que detinham tecnologias mais sofisticadas, como a Nestlé que iniciou suas atividades no Brasil em 1921, comercializando leite condensado. A acelerada urbanização com conseqüente aumento do mercado consumidor impulsionou o setor durante as primeiras décadas. Já nos anos 1940, o governo inicia sua intervenção no setor controlando os preços das principais empresas e cooperativas.

Nas décadas de 1950 e parte de 1960, o desenvolvimento das estradas com a integração de mercados regionais, a instalação da indústria de equipamentos, o surgimento do leite tipo “B”, as inovações nas embalagens e a entrada de multinacionais elevaram o segmento industrial leiteiro a um novo patamar. O período que vai de meados da década de 1960 até o final da década de 1970, é caracterizado por uma dinâmica crescente na urbanização e conseqüente crescimento na demanda de leite fluido. Novos padrões de consumo nascem com a diversificação da produção, além do leite, iogurtes, sobremesas lácteas e queijos não-tradicionais começam a fazer parte do consumo brasileiro.

Fizeram parte do contexto do período, crises de escassez e excesso de leite, iniciando um período de importações e ingerência governamental, além de um crescimento horizontal da produção. Na década de 1970, a pecuária leiteira nacional cresceu 43,7%, passando de 7,1 bilhões de litros em 1970, para 11,2 bilhões de litros em 1980, portanto, com taxas anuais de crescimento de 4,8% (SEBRAE-MG, 2003).

A década de 1980 é caracterizada como um período de forte crise, levando a retração da demanda e redução dos recursos destinados para investimentos na pecuária. A forte intervenção governamental desestimulou tanto o setor industrial como o primário. Esta retração na produção estimulou as importações, contribuindo para bloquear a modernização tecnológica no setor. Nesse período, a produção leiteira nacional evoluiu de 11,2 bilhões de

litros em 1980, para 14,5 bilhões de litros em 1990, portanto, com taxas anuais de crescimento de 2,6% bem inferiores à da década anterior.

Esta situação, que percorreu toda a década de 1980, permaneceu até o início dos anos 1990, quando transformações radicais ocorreram na economia como um todo e na atividade leiteira em particular, transformando o setor. A abertura do mercado, a formação do MERCOSUL, o fim da intervenção governamental no preço do leite e a estabilização da economia foram mudanças estruturais que trouxeram uma nova configuração e inter-relação entre os segmentos industriais (PRIMO, 1999), levando as empresas do mundo laticinista a enfrentar padrões de concorrência que exigem competitividade de custos e novas capacidades gerenciais, valorizando estratégias mercadológicas (WILKINSON, 1993).

Este novo momento se caracterizou pelo avanço das empresas multinacionais, que se lançaram numa estratégia de aquisições, incorporando tanto empresas nacionais como pequenos laticínios e cooperativas. Observa-se que esses grupos prosperaram ao longo dos últimos anos, valendo-se basicamente de estratégias de crescimento por integração horizontal, onde se tem a Nestlé e Parmalat como exemplos de empresas que ganharam destaque graças às suas estratégias agressivas, tanto na compra de matéria-prima como na disputa dos mercados finais (JANK e GALAN, 1998).

A Tabela 9 apresenta dados referentes ao ano de 2007 sobre o faturamento das maiores empresas lácteas que atuam no Brasil. Como se vê, a empresa Nestlé vem liderando o mercado nos últimos anos, apresentando o maior faturamento advindo de laticínios no ano de 2007, ou seja, R\$ 6.614 milhões de reais. É uma disparidade grande em relação às empresas Itambé, Garoto, Parmalat, Danone entre outras que atuam no Brasil. Mas essa liderança justifica-se pelas agressivas estratégias usadas pela empresa para ganhar o mercado brasileiro, conforme apresentando anteriormente.

As mudanças no ambiente institucional intensificaram a concorrência no elo industrial da cadeia produtiva do leite, desencadeando guerra de preços estabelecida para alguns produtos – entre eles leite pasteurizado e leite longa vida – e processo de diversificação produtiva com o lançamento de novos produtos para atender nichos de mercado. Com essa segmentação foi possível às empresas agregarem valor a seus produtos.

Tabela 9 - Faturamento das maiores empresas com atuação em laticínios no Brasil – 2007

Ranking	Empresas	Faturamento (R\$ milhões)
1º	Nestlé	6.614
2º	Itambé	1.835
3º	Garoto	1.553
4º	Parmalat	1.296
5º	Danone	1.070
6º	DPA	1.036
7º	Batávia	890
8º	Vigor	771
9º	Cooperativa Batavo	621
10º	Embaré	481
11º	Leitebom	469
12º	Tangará	381
13º	Leco	366
14º	Kibon Sorvane	357
15º	Confepar	354
16º	Bom Gosto	328
17º	Yakult	313
18º	Barry Callebaut	234
19º	Laticínio Jussara	223
20º	Ibituruna	196
21º	Leitesol	158
22º	Leite Betânia	147
23º	Cooprata	100
24º	Calu	94

Fonte: Anuário Exame – Agronegócio – Junho/ 2008/Embrapa Gado de Leite – 2009.

No novo ambiente concorrencial surgido na década de 90, o fator preço tornou-se requisito indispensável para as empresas de laticínios se inserirem competitivamente nessa indústria. Para produzir com preços favoráveis, as empresas devem estar atentas a ganhos de escala, obter matéria-prima a menores preços possíveis, ampliar a rede de distribuição de seu produto para novas áreas e investir em propaganda.

O setor de fornecedores é administrado eminentemente por grandes empresas multinacionais, configurando-se em uma gestão profissionalizada deste subsistema. O setor de produção primária de leite é administrado pelos produtores individuais ou por cooperativas. As cooperativas, como forma de organização de pequenos e médios produtores rurais do setor lácteo, representam uma parcela importante da administração do sistema, promovendo maiores e melhores oportunidades mercadológicas.

2.5.3 Fatores sistêmicos determinantes da competitividade na CPL

Dentre os fatores determinantes da competitividade na cadeia produtiva do leite, existem ainda os sistêmicos que segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva, afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter ante, às suas rivais no mercado internacional. Podem ser de diversas naturezas: macroeconômicos; político-institucionais; regulatórios; infra-estruturais; sociais; referentes à dimensão regional e internacionais.

Segundo Coutinho e Ferraz (1995), na visão sistêmica, “a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Também afirmam, que o sucesso depende da forma como as empresas mostram-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. As vantagens competitivas usualmente requerem tempo para serem alcançadas, principalmente quando se trata de inovação.

As considerações dos referidos autores, indicam que para avaliar a “capacidade de formular e implementar estratégias”, é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade, ou seja, identificar os fatores internos à própria firma que sejam relevantes para o sucesso competitivo, ao setor ou sistêmicos. Neste caso, os fatores a serem identificados estão alocados a um setor, ou melhor, a cadeia produtiva do leite, conforme segue a descrição dos mesmos. Cabe lembrar que estes fatores por serem externos, interferem a referida cadeia produtiva sem que ela possa controlá-los, tendo esta que adaptar-se e gerenciar suas ações conforme o atual cenário, para conseguir manter sua competitividade no mercado, como por exemplo, o caso das importações no setor lácteo.

Segundo o “site” da Milk Point – estatísticas (2008), os produtos lácteos importados pelo Brasil em 2008 foram: leites UHT/longa vida; leite em pó; leite condensado; iogurtes; cremes de leite; soro de leite; manteiga e queijos. A Tabela 10 apresenta a situação brasileira no período de 1980-2005, demonstrando a situação de importações lácteas no referido período no Brasil.

Observa-se na Tabela 10 que o Brasil sempre necessitou importar produtos lácteos para cumprir a demanda interna. Dos anos de 1980 aos anos de 1993 ocorreram importações

mais variadas e a produção esteve em crescimento constante. A partir de 1994, a produção interna continuou em ascensão assim como as importações. Como se pode observar o consumo interno nesta época aumentou o que provavelmente foi consequência da abertura comercial no Brasil e a entrada do Plano Real, que acabou valorizando a moeda nacional proporcionando mais qualidade de vida a população o que refletiu diretamente no consumo nacional, inclusive dos produtos lácteos.

Tabela 10 - Produção, importação e consumo de leite- Brasil 1980 a 2000
(milhões de litros)

Anos	Produção	Importação	Consumo
1980	11.162	774	11.936
1981	11.324	56	11.380
1982	11.461	79	11.540
1983	11.463	193	11.655
1984	11.933	207	12.139
1985	12.078	331	12.409
1986	12.492	2.319	14.811
1987	12.996	813	13.809
1988	13.522	214	13.736
1989	14.095	1.357	15.452
1990	14.484	906	15.390
1991	15.079	1.313	16.392
1992	15.784	276	16.060
1993	15.591	632	16.223
1994	15.784	1.250	17.034
1995	16.474	3.200	19.674
1996	18.515	2.450	20.965
1997	18.666	1.930	20.596
1998	18.694	2.270	21.597
1999	19.070	2.410	21.543
2000	19.797	1.800	22.089
2001	20.510	808	22.300
2002	21.644	1468	23.110
2003	22.254	554	22.800
2004	23.478	350	23.828
2005*	25.004	450	25.454

Obs.: Estimativa produção, 2001 a 2005.

Fonte: IBGE e SECEX/MDIC. Elaboração: CNA/Decon e Leite Brasil, 2005.

No Brasil, nos últimos anos, toda a cadeia produtiva do leite tem passado por profundas transformações. Os principais determinantes dessas transformações são: a) Liberação do preço do leite, no final de 1991; b) Queda da inflação, a partir de julho de 1994, com o plano real; c) Maior abertura do comércio internacional, a partir do início dos anos 1990, especialmente com a efetivação do MERCOSUL; e d) Crescimento da coleta a granel de leite (GOMES, 2008).

O MERCOSUL transaciona com o Brasil produtos de menor valor agregado, dado que demonstra vantagens significativas em termos de competitividade na produção primária do leite. Deve-se considerar aqui, que o Brasil tem investido nos últimos anos na produção leiteira, inovando suas técnicas e implementando novas tecnologias, mas ainda existe muito para fazer neste ramo lácteo a fim de garantir maior parcela de mercado e manter competitividade em relação aos seus concorrentes.

Além do mais, o Brasil tem demonstrado grande capacidade em termos de mercado externo, registrando crescimento importante em termos de exportações nesses últimos anos. No entanto, este fato não coloca no fim a dependência brasileira do produto vindo do exterior (GURGEL, 2003).

Um passo importante para o mercado de produtos lácteos é o fato do País brasileiro, vender produtos do setor para o exterior. Segundo informações da Confederação da Agricultura e Pecuária – CNA (2009), as exportações do agronegócio em 2008 foram previstas para encerrar com receita de US\$ 73 bilhões, o que representaria um crescimento de 25% frente a 2007. Pelo lado das importações, estimou-se um montante de US\$ 12 bilhões, o que resultaria em um saldo estimado em US\$ 61 bilhões, 23% a mais que no passado. Esses números representam o volumoso saldo comercial do agronegócio responsável não apenas por compensar todo o déficit dos outros setores, como ainda somar um valor adicional de US\$ 24 bilhões à Balança de Pagamentos do Brasil. Neste sentido, segundo CNA (2009) em um momento de profunda instabilidade e preocupação financeira, a competitividade do agronegócio vem a reconfirmar o papel de estabilizador do setor nas contas nacionais.

Segundo CNA (2009), as exportações de lácteos apresentam forte crescimento no ano de 2008, cerca de 91,6% nos onze primeiros meses em comparação aos mesmos meses de 2007, atingindo US\$ 484 milhões. As preocupações do setor de lácteos se concentram na finalização de importantes contratos de exportação para a Venezuela, que encerraram

recentemente. Em um momento de crise dos preços internos, os produtores e a indústria láctea estão ansiosos por alcançar novos mercados.

Pode-se observar pelos resultados das exportações no “site” da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (2009), que o Brasil tem mantido a atividade de exportação em constante crescimento nos últimos anos. Esse crescimento está diretamente relacionado às negociações entre os países, ou seja, a abertura comercial facilitou as transações dos produtos entre as nações. As quedas se devem a crises financeiras advindas de diversos fatos e fenômenos, pelas quais perpassam esses países no decorrer do tempo.

Dentre as variáveis que determinaram o ritmo das exportações do agronegócio no ano de 2009, duas são de extrema importância: os preços das *commodities* e a taxa de câmbio, após a crise financeira mundial desencadeada no ano passado pelos Estados Unidos e que atingiu e vem atingindo a diversas economias de todo mundo. Desde a divulgação da crise em setembro de 2008, estas duas variáveis tem se movido em direções opostas, de certa forma anulando seus efeitos, mas as projeções para os preços e o câmbio para 2009 continuavam pouco precisas.

A crise que atingiu as exportações, também alterou as importações que em 2009 atingiram valores recordes, favorecidas por um dólar abaixo de R\$ 2,00 durante a maior parte do ano. De janeiro a novembro de 2008, já somaram 10,9 bilhões, um crescimento de 39% frente ao mesmo período de 2007, conforme informações da CNA (2009).

Em se tratando da produção nacional do leite, têm-se as seguintes informações, conforme a Tabela 11 e Tabela 12, as quais apresentam os resultados pelas mesorregiões do país, inclusive a produção da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa.

A Tabela 11 aponta o Rio Grande do Sul no período entre 2003 a 2007, como líder em produção, indicando a região noroeste no ano de 2007, como a principal produtora de leite. O crescimento da produção ano a ano é um dos fatos que justifica a seleção desta região para o estudo, pois desperta o interesse em analisar a forma como esta região vem se organizando para obter estes resultados.

Tabela 11 - Ranking das principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil – 2003 a 2007

	UF	Mesorregião	Produção de Leite (milhões litros)					Produtividade (litros/vaca/ano)				
			2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
1	RS	Noroeste Rio Grandense	1.296	1.338	1490	1.619	1.853	2.182	2.165	2.311	2.402	2.479
2	MG	Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba	1.569	1.603	1.690	1.698	1.767	1.517	1.544	1.572	1.579	1.593
3	SC	Oeste Catarinense	910	1.047	1.108	1.241	1.348	2.407	2.517	2.553	2.560	2.724
4	GO	Sul-Goiano	1.212	1.191	1.259	1.248	1.302	1.285	1.283	1.290	1.297	1.315
5	MG	Sul / Sudoeste de Minas	1.001	1.057	1.120	1.188	1.234	1.562	1.545	1.644	1.629	1.649
6	PR	Oeste Paranaense	508	623	746	814	783	2.320	2.325	2.502	2.701	2.593
7	MG	Zona da Mata	606	628	672	707	728	1.453	1.485	1.564	1.560	1.564
8	GO	Centro-Goiano	712	721	735	707	688	1.050	1.051	1.051	1.049	1.059
9	RO	Leste Rondoniense	512	588	622	571	631	685	686	689	681	722
10	MG	Oeste de Minas	541	566	574	593	604	1.872	1.912	1.910	1.920	1.983
11	MG	Central Mineira	539	610	624	626	593	1.878	1.961	1.901	1.918	1.843
12	PR	Sudoeste Paranaense	395	455	462	514	547	2.101	2.187	1.985	2.152	2.618
13	MG	Metropolitana de Belo Horizonte	499	525	566	572	541	1.757	1.792	1.880	1.870	1.782
14	PE	Agreste Pernambucano	271	284	394	479	516	1.272	1.327	1.637	1.712	1762
15	PA	Sudeste Paraense	466	517	563	552	508	610	581	601	609	654
16	MG	Vale do Rio Doce	435	453	473	485	505	1.096	1.097	1.102	1.107	1.087
17	MG	Noroeste de Minas	320	339	345	345	397	1.435	1.493	1.486	1.498	1.599
18	PR	Centro Oriental Paranaense	336	354	386	381	379	2.896	2.855	3.321	3.461	3.490
19	SP	Nordeste Rio Grandense	304	315	303	310	365	1.924	2.032	2.050	2.058	2.292
20	RS	São José do Rio Preto	394	392	374	356	354	840	841	850	865	886

(1) Ordenação por produção de leite em 2007.

Fonte: IBGE – Pesquisa da Pecuária Municipal. Elaboração: R.Zoccal – Embrapa Gado de Leite. Atualizado em janeiro de 2009.

A Tabela 12 indica a produção de leite no Estado do Rio Grande Sul, apresentando a região em estudo como líder em produção de leite no ano de 2007. Os resultados alcançados pela região noroeste do RS são atribuídos a uma série de fatores, que foram organizados no decorrer dos anos, entre eles, a organização da pequena propriedade, que passou a investir na produção de leite, como uma das alternativas de renda. O interesse da comunidade local e regional também tem contribuído para este cenário, que juntos visualizaram a produção de leite como uma oportunidade de inserção no mercado. A indústria de lácteos instalada na referida região, investiu em infra-estrutura para arrecadar a produção local, que está crescendo a cada ano, conforme apresenta a Tabela 12.

Tabela 12 - Principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil - região sul – 2003 a 2007

	Mesorregião	Produção de Leite (milhões litros)					Produtividade (litros/vaca/ano)				
		2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
	Rio Grande do Sul	2.306	2.365	2.468	2.625	2.944	1.951	1.967	2.050	2.119	2.221
1	Noroeste Rio Grandense	1.296	1.338	1490	1.619	1.853	2.182	2.165	2.311	2.402	2.479
2	Centro Oriental Rio Grandense	209	231	229	248	274	1.866	2.009	1.965	2.055	2.149
3	Nordeste Rio Grandense Metropolitana de Porto	304	315	303	310	365	1.924	2.032	2.050	2.058	2.292
4	Alegre	162	156	140	141	139	1.862	1.857	1.874	1.901	1.892
5	Sudeste Rio-Grandense	142	139	138	136	133	1.595	1.511	1.537	1.558	1.576

Fonte: IBGE – Pesquisa da Pecuária Municipal. Elaboração: R.Zoccal -Embrapa Gado de Leite. Atualizado em janeiro de 2009.

Devido ao quadro de grandes transformações, tem se evidenciado uma verdadeira revolução em todo o sistema leiteiro brasileiro, principalmente no setor industrial. A coleta de leite refrigerado a granel nas propriedades rurais é um processo que vem sendo implantado por todos os grandes laticínios e que vem resultando em profundas mudanças nas relações entre produtores e indústrias. Trata-se de uma medida que, ao mesmo tempo, reduz os custos de captação do primeiro percurso, possibilita a eliminação de postos de resfriamento, aumenta a produtividade na fazenda (pela viabilização da segunda ordenha diária) e melhora sensivelmente a qualidade do leite que chega à plataforma (JANK e GALAN, 1998).

A Tabela 13 contém dados da recepção anual de litros leite, o número de produtores ligados as respectivas empresas nacionais que recolhem o leite e apresenta também a produção média diária de litros/dia/produtor do período de 2004-2007.

Embora o número de produtores ligados as empresas de laticínios do País apresentadas na Tabela 13 tenha sido reduzido em alguns casos principalmente entre 2006 e 2007, o volume de leite recebido pelas mesmas aumentou, sendo assegurado pelo aumento da produtividade por produtor que cresceu no decorrer do período de 2004-2007. Conforme dados da Tabela 13, a empresa DPA foi aquela que mais recebeu leite em 2007, cerca de 1.800.000 milhões de litros, seguidas da Elegê e Itambé, com 1.324.007 e 1.090.000 milhões de litros, respectivamente.

Esta organização e competição pelo mercado do leite no País, principalmente as cooperativas de produtores e receptores de leite, tem sofrido alterações com as mudanças institucionais ocorridas a partir da década de 1990. É importante destacar que as intensas transformações que ocorreram e vêm ocorrendo no sistema leiteiro ao longo dos últimos

anos, somadas principalmente, à desregulamentação do mercado leiteiro, atingiram em cheio as cooperativas leiteiras em todo o País.

Em se tratando do ambiente externo e regulador da cadeia produtiva do leite, a atenção deve ser imprescindível e analisá-lo em seus aspectos relevantes, pois são estes os responsáveis pelo baixo desempenho, pois como foi abordado anteriormente, o País poderia ter um melhor desempenho e não o tem devido a diversas distorções advindas tanto de políticas públicas internas ao setor, quanto das políticas de subsídios em países da União Européia e Estados Unidos.

Esses aspectos estão diretamente relacionados à questão cambial, taxa de juros, política tributária, sistema de crédito, aspectos internacionais, aspectos político-institucionais, aspectos infra-estruturais, aspectos regulatórios e legislação, que caracterizam perfeitamente o ambiente externo da cadeia láctea, tanto brasileira quanto do Rio Grande do Sul, e que lhes dão determinadas limitações competitivas.

A questão do câmbio é considerada um dos grandes problemas, não só para a cadeia produtiva do leite, mas para toda a atividade agropecuária. Por exemplo, uma política de sobrevalorização da moeda acarreta uma inibição do esforço exportador e um favorecimento à entrada de produtos importados no país. Ao contrário, ou seja, uma política de desvalorização da moeda pode resultar em favorecimento das exportações, mas por outro lado ocorre uma elevação dos preços dos insumos e bens de capitais de origem externa, o que pode onerar significativamente o custo do produto, desarticulando totalmente o sistema produtivo (DUARTE, 2002).

Em relação ao leite, segundo Santos (2001), a implantação do Plano Real em 1994 foi um exemplo claro de como alterações na taxa de câmbio refletem na rentabilidade da atividade, uma vez que a valorização da moeda beneficiou sistematicamente a prática de importações, resultando numa redução significativa nos preços reais do leite recebidos pelos produtores. O autor salienta ainda que este comportamento dos preços possui tendência para afetar a competitividade sistêmica da cadeia, uma vez que caracteriza um processo de transferência de renda da agropecuária para níveis à jusante da cadeia, ou seja, o elo à montante da CPA do Leite foi seriamente penalizado diante da valorização do câmbio.

Tabela 13 - Maiores empresas de laticínios no Brasil – 2004 a 2007

Classe (1)	Empresas / Marcas	Recepção Anual de Leite (mil litros)				Número de Produtores ⁽²⁾				Produção Média Diária (litros/dia/produtor)			
		2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
1	DPA (3)	1.509.067	1.708.000	1.702.000	1.800.000	6.112	6.110	6.000	5.800	509	559	569	567
2	ELEGÊ	717.707	841.549	897.965	1.324.007	21.402	25.001	19.641	18.801	84	81	105	130
3	ITAMBÉ	829.500	1.005.000	1.039.000	1.090.000	6.063	7.325	9.700	9.067	346	366	274	284
4	PARMALAT	406.688	591.847	612.070	725.021	4.566	4.400	4.640	4.457	173	241	247	286
5	BOM GOSTO	-	-	231.673	632.735	-	-	5.050	9.690	-	-	126	138
6	LATICÍNIOS MORRINHOS	252.702	299.444	338.098	387.140	2.178	3.200	4.100	4.500	300	199	207	225
7	EMBARÉ	256.398	306.249	309.453	336.573	3.666	2.380	1.992	2.208	166	288	360	395
8	CONFEPAR	189.308	262.233	288.482	333.490	5.467	6.152	5.740	7.393	71	94	114	90
9	CENTROLEITE	229.135	268.268	263.128	300.095	4.920	5.049	4.850	5.265	104	140	148	156
10	LÍDER ALIMENTOS	151.482	202.679	226.535	248.725	4.557	5.243	5.320	5.390	85	96	108	114
11	CCL	338.437	360.124	316.045	247.950	4.461	4.388	2.846	2.439	185	158	211	134
12	BATÁVIA	209.893	224.561	241.601	246.459	3.907	4.019	4.104	4.215	147	153	161	160
13	FRIMESA	-	-	225.995	225.804	-	-	5.434	4.847	-	-	110	123
14	DANONE	200.737	196.399	221.905	222.091	1.072	605	496	418	297	608	909	865
15	NILZA ALIMENTOS	-	-	196.500	219.449	-	-	143	872	-	-	278	131
16	GRUPO VIGOR	196.425	191.922	201.498	201.300	1.510	996	1.245	1.213	298	469	296	313
	TOTAL(4)	5.487.479	6.458.275	7.311.948	8.292.889	69.881	74.868	81.301	86.575	20	187	199	200

1 - Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano 2007.

2 - Posição em 31 de dezembro.

3 - Números referentes a compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brasil em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa.

4 - O total do ranking não inclui leite recebido pela ELEGÊ da CCL devido a duplicidade.

Fonte: LEITE BRASIL, CNA/Decon, OCB/CBCL e Embrapa Gado de Leite, 2008.

A taxa de juros também é um referencial importante para qualquer economia. A taxa de juros no mercado doméstico tem grande influência na determinação tanto do volume de importações e exportações, quanto dos investimentos ao longo da cadeia produtiva do leite (FONTE et al., 1998). Desta forma, ocorrem os altos e os baixos índices nas transações entre as nações conforme foi apresentado anteriormente, devido ao comportamento das taxas dos mercados que são difíceis de defini-las, uma vez que dependem de fenômenos que, muitas vezes, estão fora de controle.

Quanto à tributação, Primo (1999) argumenta que esta sempre foi, e continuará sendo, uma questão crucial para a economia como um todo, e em particular para a indústria de laticínios no Brasil. Os impostos e tributos são inúmeros, muitos deles regressivos, injustos e parciais, cobrados em cascata, variando, de forma muitas vezes incompreensível, de produto para produto.

Para Brandão (1999), o sistema tributário brasileiro tem um viés anticompetitivo, pois um grande número de impostos incide sobre o faturamento das empresas. Para ele, há uma incidência acumulativa dentro da cadeia produtiva dos insumos, fazendo com que cheguem ao produtor rural com uma elevada carga de impostos como COFINS, PIS/PASEP e CPMF. O autor argumenta ainda que esses tipos de impostos não existem nos países que vêm exportando leite para o Brasil em anos recentes, inclusive a Argentina.

Nos últimos anos, o Governo Federal tem dado significativo apoio ao meio rural. Para Santos (2001) a região Sul do país tem sido a principal beneficiada com os recursos destinados ao PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), tendo em vista ser uma região caracterizada por um sistema de produção familiar mais organizado e que atende aos procedimentos burocráticos exigidos pelos agentes financeiros.

Segundo Fonte et al. (1998) o crédito rural subsidiado foi importante para a modernização da atividade agropecuária por incentivar a utilização de insumos modernos, implementos, máquinas agrícolas, benfeitorias e outras melhorias. Mas não foi suficiente para tornar o setor competitivo devido às várias distorções geradas, pois as entidades ligadas ao setor não questionavam as políticas de tributação globais nem as formas de tributação setorial.

Os aspectos internacionais sempre influenciaram e continuam a ser grandes delimitadores da cadeia produtiva do leite brasileira. O sistema leiteiro brasileiro está completamente atrelado ao comportamento dos grandes produtores e exportadores. Segundo

Fonte et al., (1998) a questão crucial é que o Brasil, como grande importador mundial de lácteos, não estabelece imposto para produtos advindos de outros países, acarretando em uma grande distorção de mercado, provocando desestímulo a produção nacional.

Em relação aos aspectos político-institucionais, importa dizer que estes estão intimamente ligados aos internacionais. Para a referida autora, além da questão dos subsídios mais diretos, concedidos à produção de leite em países industrializados, o Brasil enfrenta uma série de outras distorções que ainda não foram corrigidas pelas políticas públicas internas. Outro problema apontado por Jank e Galan (1998) é a presença de empresários que apenas jogam com os diferenciais de preços, fracionamento de produtos, taxas de juros, taxas de câmbio e prazos de pagamento. São os chamados “sem-fábrica”. Essa classe sobrevive essencialmente em função das assimetrias nas taxas de juros e câmbio e das distorções geradas pelo setor público, causando sérios prejuízos a quem realmente produz.

Para Duarte (2006), a competitividade de um determinado setor depende, dentre outras coisas, do importante papel que as políticas públicas exercem na dotação de uma infraestrutura básica que propicie aos agentes garantir a qualidade de seus produtos, desde a produção até a comercialização. Fonte et al., (1998) afirma que, apesar da inquestionável importância destes aspectos para a produção agropecuária em base competitiva, ainda existe uma grande necessidade de adequação.

Essas necessidades constituem-se segundo Primo (1999) em dar atenção necessária a qualidade ruim das estradas, que elevam o custo do transporte e dos seguros, além das redes de energia elétrica deficitárias que acabam criando um ambiente desfavorável para a competitividade das empresas. No caso específico da atividade leiteira, a má conservação das estradas e o deficiente apoio tecnológico são entraves que certamente têm grande influência no desempenho competitivo do setor.

Além de todos esses aspectos, existem outros que dizem respeito à necessidade de regulamentação das normas técnicas e padrões de qualidade para os produtos lácteos brasileiros. Para Jank e Galan (1998) a existência de uma legislação completamente ultrapassada em relação a estes aspectos, somada à ineficiência do aparato oficial de fiscalização ao longo da cadeia produtiva, tem se transformado em um empecilho para a competitividade de todo o sistema lácteo nacional.

Quanto à fiscalização, esta foi regulamentada através de um decreto de 1989, quando houve uma transferência compulsória de responsabilidade. Isto quer dizer que, se a produção

e comercialização ocorrem no âmbito do território municipal, a competência de fiscalização e inspeção é de responsabilidade do município. Caso aconteçam dentro do estado, a responsabilidade é estadual e se ocorrerem entre estados e/ou internacional, a responsabilidade é federal (FONTE et al., 1998).

No Brasil, a primeira legislação é datada de 1939, quando estabeleceu em São Paulo, a obrigatoriedade de pasteurização do leite e a criação dos leites tipo A, B e C. Mas somente em 1952 a legislação tornou-se federal, através do conhecido RIISPOA – Regulamento de Inspeção Industrial Sobre Produtos de Origem Animal (PRIMO, 1999).

A regulamentação sobre a produção de leite e derivados no Brasil foi instituída em três níveis: federal, estadual e municipal. A Lei Nº 1.283 de 18/12/1950 instituiu o Serviço de Inspeção Federal (SIF) sobre a produção de leite e derivados em todo o País. O Serviço de Inspeção Estadual (SIE) foi instituído pela Lei Federal Nº 7.889 em novembro de 1989, delegando aos Estados e Municípios a obrigatoriedade da prestação do Serviço de Inspeção Sanitária e Fiscalização dos Produtos de Origem Animal. Por fim, Santos (2001) afirma que o Serviço de Inspeção Municipal (SIM) é baseado nos mesmos instrumentos legais que dão sustentação em nível federal e estadual, não havendo simplificação das normas pelo simples tipo de registro requerido.

A contextualização e as informações apresentadas até o momento contribuem para descrever, analisar e apresentar os resultados da presente pesquisa, uma vez que a teoria e os cenários nacionais e internacionais abordados influenciam a realidade e as ações relacionadas ao agronegócio e a cadeia produtiva do leite da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Significativa importância se dá ao estudo em virtude de que os resultados pesquisados apontam para um futuro onde a produção de leite tende a aumentar, gerando emprego e renda sendo capaz de influenciar no desenvolvimento regional da região em estudo, desde que esteja preparada e tenha conhecimento para controlar e tomar decisões diante das dificuldades e mudanças no cenário micro e macro regional, além de atribuir valores aos processos desenvolvidos em prol de uma cadeia produtiva competitiva e auto-sustentável.

3 DESENVOLVIMENTO RURAL NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

3.1 Contextualização

Este item da pesquisa visa contribuir para o atual debate em torno das mudanças verificadas no campo e da necessidade de repensar o conceito de espaço rural e suas possibilidades de desenvolvimento, uma vez que este estudo pretende analisar de que forma a cadeia produtiva do leite poderá contribuir para o desenvolvimento regional na região noroeste do RS.

O espaço rural tem passado recentemente por um conjunto de mudanças com significativo impacto sobre suas funções e conteúdo social, o que tem levado ao surgimento de uma série de estudos e pesquisas sobre o tema em vários países, sobretudo nos países desenvolvidos, onde esse processo apresenta maior importância. No caso do Brasil, o despertar para esta problemática tem se dado principalmente entre os estudiosos comprometidos com a discussão de uma nova estratégia de desenvolvimento rural para o país, ou seja, a partir de uma perspectiva instrumentalista. Para estes, a superação da extrema desigualdade social que marca a sociedade brasileira passa obrigatoriamente pela definição de políticas de valorização do campo (MARQUES, 2002).

O fato é que o projeto de desenvolvimento rural adotado ao longo de décadas no país tem como principal objetivo a expansão e consolidação do agronegócio, tendo alcançado resultados positivos, sobretudo em relação ao aumento da produtividade e à geração de divisas para o país via exportação, conforme resultados apresentados no “site” da SECEX. No entanto, Marques (2002) afirma que esta opção tem implicado custos sociais e ambientais

crescentes e que o avanço dos movimentos sociais no campo e a intensificação de suas lutas, têm tornado cada vez mais evidente a necessidade de se elaborar uma estratégia de desenvolvimento para o campo, que priorize as oportunidades de desenvolvimento social/regional e não se restrinja a uma perspectiva estritamente econômica e setorial.

Para atender a esta expectativa, tem-se realizado muitos estudos que resultaram em uma produção intelectual sobre os fenômenos da agricultura rural que tem caracterizado esta nova fase como “sociologia da agricultura”. A maioria dos autores que integram esta abordagem é radicada nos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos, e seus trabalhos focalizam preferencialmente a estrutura da agricultura e o sistema agroalimentar destes países (BUTTEL et al., 1991, p.16).

No Brasil, somente no final dos anos de 1980, os estudiosos da agricultura e da questão agrária passaram a discutir sobre estes estudos, embora essa literatura não fosse desconhecida, foi a partir da publicação dos trabalhos de Veiga (1991) e Abramovay (1992), que o público brasileiro passou a apreciá-la de maneira sistemática com vistas à realidade do País, apresentando as características desta modalidade sociológica.

Segundo a caracterização apresentada por Buttel et al. (1991), a trajetória da sociologia rural nos EUA pode ser dividida em três períodos, que apreendem as principais diferenças teóricas, metodológicas e de enfoque. O primeiro iniciou-se por volta de 1900 e se estendeu até meados de 1950, período em que foram lançadas as bases da sociologia rural. Durante esta fase, a produção agrícola era enfocada como um elemento complementar à compreensão da comunidade rural.

O segundo período iniciou-se por volta de 1950 e estendeu-se até meados de 1970, caracterizando-se pelo predomínio da abordagem psicológico-behaviorista. Esta perspectiva conceitualizava o agricultor como um ator que respondia aos estímulos das novas tecnologias, da educação, das oportunidades ocupacionais e outras. Em razão de sua excessiva preocupação com a difusão e adoção de novas práticas agrícolas, esta corrente também foi designada de difusionismo ou “diffusion research” (FLIEGEL, 1993). O terceiro e último período apontado por Buttel refere-se à “nova sociologia da agricultura”, que se iniciou em meados de 1970 e ainda busca consolidar-se.

O fato é que segundo Buttel et al (1991), a sociologia rural tem o propósito de estudar a estrutura da agricultura. Apesar das várias tentativas de definir o conteúdo e os conceitos fundamentais da sociologia da agricultura, seus autores parecem não ter chegado a um

consenso em torno destas questões. A definição apresentada a seguir parece ser a que melhor representa o estado atual dos debates:

... What became increasingly clear as the field emerged was that the designation sociology, while convenient, failed to grasp, in terms of the historic parameters of a very flexible and adaptive discipline, the complexity of agricultural social relations. In this respect, what emerged was an interest in what conventional social science circles might refer to as inter-disciplinary work, a term that undoubtedly would be rejected by most of the participants in this tendency. Most neo-marxist social scientists do not perceive of themselves as interdisciplinarians. Further, the term political economy emphasizes the impossibility of disaggregating the social from the economic, political, cultural or, indeed, the scientific (FRIEDLAND et al, 1991, p. 17).

Em estudos que recorrem à história do surgimento da denominada sociologia, percebe-se que a crise desencadeada a partir dos anos de 1970 em relação a sociologia rural norte-americana, foi a precursora da consolidação área do conhecimento. Schneider (1997) afirma que todo este contexto da história, ensina-nos, entre outras coisas, que o rural não é uma categoria de análise e tampouco um conceito analítico, ele é apenas uma noção espacial. Os critérios espaciais e ocupacionais nada revelam sobre as relações que de fato os compõem e constituem, são apenas adjetivações. Toda e qualquer explicação científica não pode ter um caráter particular ou localizado. Pois a ciência é genuinamente generalizante.

O fato primordial é que a emergente sociologia da agricultura precisa delimitar melhor seu campo de estudo, definindo genericamente como realizar a estrutura da agricultura. Este desafio parece adquirir uma importância ainda maior em um contexto complexo, dinâmico, tecnológico onde a principal característica é a mudança de ambiente.

Este é também o desafio deste estudo, ou seja, verificar em que circunstâncias a cadeia produtiva do leite, como atividade rural, pode e deve contribuir para que esta seja uma das atividades capaz de impulsionar o desenvolvimento regional na região noroeste do RS.

3.2 Desenvolvimento rural

Este capítulo tem como objetivo tratar sobre a questão do desenvolvimento regional em seus diversos aspectos e formas de promovê-lo. Primeiramente, é necessário discutir sobre a economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo, abordando a questão das regiões no sentido de que algumas conseguem reagir positivamente ou ativamente aos seus desafios regionais advindos da globalização contemporânea construindo e implantando seus próprios modelos de desenvolvimento, enquanto que outras não conseguem reagir a esse mesmo cenário (WITTMANN e BECKER, 2008).

Segundo os autores, faz-se necessário questionar ainda, por que existem regiões que conseguem combinar eficientemente o desenvolvimento de suas potencialidades locais com o aproveitamento eficaz das oportunidades globais oferecidas pelo processo de desenvolvimento contemporâneo, enquanto que outras regiões não conseguem e tendem a desaparecer, enquanto regiões de desenvolvimento global. Questiona-se ainda, por que os processos regionais de desenvolvimento não são iguais dinamicamente e se diferenciam entre si?

Estas são questões que as regiões enfrentam na continuidade de suas atividades e por isso devem organizar-se no sentido de transformar a ação cooperativa intra-regional no principal elemento integrador do seu processo de desenvolvimento regional, pois regiões ganhadoras e perdedoras, segundo Becker (2008) resultam, diretamente, do dinamismo da interação/integração dos seus agentes regionais de desenvolvimento em torno de um projeto/modelo próprio de desenvolvimento regional.

Após várias discussões, pode-se dizer que o desenvolvimento regional é resultado do envolvimento direto dos agentes regionais, econômicos, sociais e políticos na concepção e execução de um projeto próprio de desenvolvimento, na concepção do referido autor, para constituir e construir, de forma coletiva e associada, seu próprio padrão de desenvolvimento.

O desenvolvimento regional enquanto processo de democratização, deve perceber que os seus processos admitem o conflito, a divergência e a pluralidade, pois é esse caráter dinâmico que torna a democratização um processo progressivo. Uma sociedade democrática só será efetivamente democrática, se for organizada, respeitando e desenvolvendo os valores de cada região, já que a organização da sociedade tornou-se pressuposto e resultado do próprio processo de democratização, e este, fundamento dos padrões de desenvolvimento (WITTMANN e BECKER, 2008).

Portanto, Becker (2008), afirma que o desenvolvimento não é a causa, mas a consequência da democracia, pois este processo é resultado da organização social e uma sociedade organizada, é uma sociedade mais democrática, e sendo assim é muito mais desenvolvida. O desenvolvimento regional sob a contradição em processo entre o global e o local, tem como pressuposto que o desenvolvimento capitalista é a própria contradição em processo, uma vez que se move em meio a contradições superadas constantemente que ao mesmo tempo, são postas e respostas continuamente, através da negação das suas próprias determinações.

Para Becker (2008), o desenvolvimento regional deve ser entendido como um processo de transformações econômicas, sociais e políticas, cuja dinâmica está impressa desde “de dentro e por iniciativa própria” dos agentes locais, manifestando “mudanças estruturais e qualitativas” que um desenvolvimento regional passa a sofrer a partir de “alterações endógenas” e “em escala cada vez maior”.

Em um terceiro momento, Begnis e Zerbielli (2008), contribuem para este importante tema abordando uma discussão sobre mercados, eficiência alocativa e desenvolvimento econômico sob o enfoque da “nova economia institucional”. Estes autores propõem uma discussão de que para desenvolver inicialmente faz-se necessário abordar a nova economia institucional, no que se refere às possíveis relações existentes entre instituições, eficiência alocativa e desenvolvimento econômico, tendo como base, um ambiente de livre iniciativa.

Essa nova economia consideraria o arranjo institucional e suas modificações como condicionantes da eficiência alocativa no sistema econômico, na qual as instituições sociais representariam um papel determinante sobre os resultados das ações econômicas. Contudo, às vezes, as instituições são obstáculos aos ganhos sociais advindos das trocas entre os agentes econômicos, e às vezes, promovem a eficiência, conduzindo as sociedades ao desenvolvimento. Desta forma, percebe-se que as diferentes trajetórias de desenvolvimento derivam da forma como as sociedades moldam as suas instituições, na busca de tornar os mercados mais perfeitos.

Para desenvolver uma região segundo Bassan e Siedenberg (2008), é preciso descobrir e valorizar as características da sua origem, da sua cultura, história e seus aspectos físicos e naturais. É valorizar o seu povo e seu espaço, para então aplicar as políticas que possam beneficiar a população, não só economicamente, mas também socialmente.

Existem várias propostas de desenvolvimento, mas é preciso que a comunidade se envolva assim como os governos devem ter mais interesse nesta questão. Desta forma, a região deverá desenvolver-se com seus potenciais regionais, desenvolvendo sua economia e também valorizar seus indivíduos (mantê-los mais informados, qualificados, assegurando seu bem-estar) jamais esquecendo que ao adotar estratégias de desigualdades, deve-se primeiro olhar as características de cada povo/região.

A visão de desenvolvimento voltada para o ser humano, ou seja, a valorização da vida da população deve ocorrer no sentido de tentar reduzir ao máximo não só a pobreza material, mas principalmente a pobreza cultural das pessoas. O novo enfoque do desenvolvimento

voltado para o lugar (local) tende a reduzir mais as desigualdades no momento em que se observa e se age localmente, aproveitando e ponderando as diferenças e potenciais de cada região.

Desde os tempos mais remotos até a idade moderna o conceito de desenvolvimento referia-se a um processo de revelação gradual, e a partir de Liebnitz (por volta de 1600-1700) o termo recebe significado de direção e então é associado a uma espécie de mudança sequencial. Surgiu então, alguns paradigmas em relação ao termo desenvolvimento como segue: paradigma da modernização; desenvolvimento endógeno ou da dissociação; equacionamento das necessidades básicas; paradigma do ajuste estrutural; desenvolvimento sustentável e governança global (WITTMANN e BECKER, 2008).

Estes são os principais paradigmas que emergiram sobre o desenvolvimento nos últimos 50 anos. Contudo, é evidente que nenhum país ou região adotou ou implementou de forma linear ou contínua todas essas concepções, pois algumas são antagônicas. Além disso, estes tantos paradigmas surgiram em função da insatisfação com os resultados obtidos anteriormente.

O que se pode concluir é que desenvolvimento é um conceito-chave, mas seu conteúdo está em contínua transformação, e isso comprova-se no momento em que se observa, que os diversos paradigmas estavam muito mais relacionados com os processos, estratégias e ideologias do que com os resultados esperados. Além disso, é necessário considerar que dificilmente existirá um conceito universal para o desenvolvimento.

Portanto, é absolutamente necessário que cada região/espaco/sociedade, defina para si próprio o que entende por desenvolvimento, os meios e a que preço pretende atingi-lo. Mas o fato é que se percebe que o desenvolvimento ocorre por um conjunto de fatores, e isso mais uma vez confirma que o fenômeno do desenvolvimento não se ampara num paradigma exclusivo.

Em relação à dinâmica territorial e desenvolvimento, os autores Dallabrida e Becker (2008) apresentam questões do tipo: por que processos de desenvolvimento não são iguais dinamicamente entre si? ou: por que é possível verificar diferentes dinâmicas territoriais do desenvolvimento? Uma possível resposta seria que esse processo trata-se de uma “análise múltipla e aberta ao diálogo entre sujeitos e objetos do desenvolvimento local-regional” (BECKER, 2001a, p.12).

Para os referidos autores, desenvolvimento local/regional, refere-se a um determinado processo de territorialização que contempla a dimensão da reterritorialização, capaz de estimular as potencialidades e contribuir para a superação dos desafios locais/regionais, privilegiando a dimensão da inclusividade, capaz de eliminar privações ou não liberdades, capaz de promover os atores/agentes regionais à condição de sujeitos, que envolva os territorializados, os que estão em processo de desterritorialização e os já desterritorializados, potencializando sua capacidade de auto-organização, implementando uma dinâmica territorial do desenvolvimento mais autônoma, não privatista, menos desigual e segundo a lógica da sociedade.

Mas, o que percebe-se, é que as desigualdades territoriais persistem e se acentuam nos dias atuais além de serem de diversas ordens. Isto ocorre, principalmente, porque as grandes empresas influenciam, com a sua lógica, outras empresas e o comportamento do poder público. Esta influência das empresas no controle do território é tanta, que cada ramo de produção produz uma determinada lógica territorial. Desta forma, o poder de uso do território está em conformidade com a importância das empresas. Assim, estabelecem-se, regiões mais aptas ao exercício de determinadas produções, enquanto que outras são mais propícias para sediar atividades globais, com a conseqüente alienação de outras. Existe uma possível reação para esse processo: o território poderá atuar como meio inovador e fonte de desenvolvimento.

A presente pesquisa demonstra exatamente este ponto, em que o meio inovador é o próprio território. O fato é que cada vez mais o desenvolvimento tem passado por uma lógica que trata justamente da questão de fortalecer as regiões a partir das pessoas e dos empreendimentos que estão presentes na localidade. Agir no local reduz o grau de ação, ou seja, fica mais fácil controlar, fortalecer e estimular o crescimento, sem contar que os resultados gerados, como empregos e renda, ficam no local (HUNDERTMARKER, 2010).

No Quadro 4, são apresentadas algumas abordagens de diversos autores sobre a questão do desenvolvimento regional.

Diante do contexto apresentado até o momento, cabe lembrar que o empreendedorismo e o associativismo são fatores indispensáveis na condução do crescimento econômico de qualquer comunidade (BIOLCHI, 2010). A pesquisa demonstra que a região noroeste do RS, tem preocupação e percebe como alternativa o empreendedorismo dos pequenos produtores de leite, na busca conjunta de um desenvolvimento e crescimento da atividade leiteira aliada ao desenvolvimento da região.

Autor	Contribuição sobre o Desenvolvimento Regional
Dinizar F. Becker	<p>O desenvolvimento regional perpassa pela política e democracia da sociedade regional.</p> <p>➤ O desenvolvimento não é a causa, mas a consequência da democracia, pois este processo é resultado da organização social e uma sociedade organizada, é uma sociedade mais democrática, e sendo assim é muito mais desenvolvida. Aborda o desenvolvimento regional sob a contradição em processo, entre o global e o local, tendo como pressuposto que o desenvolvimento capitalista é a própria contradição em processo.</p> <p>É um processo de transformações econômicas, sociais e políticas, cuja dinâmica está impressa: “de dentro e por iniciativa própria” dos agentes locais, manifestando “mudanças estruturais e qualitativas” que um desenvolvimento regional passa a sofrer a partir de “alterações endógenas” e “em escala cada vez maior”.</p>
Begniz e Zerbielli	<p>Deve-se abordar uma discussão sobre mercados, eficiência alocativa e desenvolvimento econômico sob o enfoque da “nova economia institucional”</p> <p>As diferentes trajetórias de desenvolvimento derivam da forma como as sociedades moldam as suas instituições, na busca de tornar os mercados mais perfeitos.</p>
Bassan e Siedenberg	<p>Tratar das desigualdades Sociais; Valorizar o potencial da região em seus aspectos históricos, culturais, físicos, econômicos e sociais.</p> <p>➤ O desenvolvimento não é apenas responsável por uma mudança no sistema econômico, mas também responde por uma mudança no comportamento dos homens, associado a uma transformação nas instituições públicas e privadas.</p> <p>O desenvolvimento regional ocorre da interação de: Análise quantitativa – crescimento (renda <i>per capita</i>) Análise Qualitativa – bem estar da população</p>
Siedenberg	<p>A partir de Liebnitz (por volta de 1600-1700) o termo recebe significado de direção e então é associado a uma espécie de mudança sequencial.</p> <p>Paradigmas (últimos 50 anos): paradigma da modernização; desenvolvimento endógeno ou da dissociação; equacionamento das necessidades básicas; paradigma do ajuste estrutural; desenvolvimento sustentável e governança global.</p> <p>É evidente que nenhum país ou região adotou ou implementou de forma linear ou contínua todas essas concepções, pois algumas são antagônicas.</p> <p>O que se pode concluir é que desenvolvimento é um conceito-chave, mas seu conteúdo está em contínua transformação.</p>
Valdir Roque Dallabrida e Dinizar F. Becker	<p>Apresentam questões do tipo: por que processos de desenvolvimento não são iguais dinamicamente entre si? ou, por que é possível verificar diferentes dinâmicas territoriais do desenvolvimento?</p> <p>Desenvolvimento local/regional, refere-se a um determinado processo de territorialização.</p> <p>As desigualdades territoriais persistem e se acentuam nos dias atuais além de serem de diversas ordens porque: as grandes empresas influenciam, com a sua lógica, outras empresas e o comportamento do poder público.</p> <p>E assim, estabelecem-se: regiões mais aptas ao exercício de determinadas produções, enquanto que outras são mais propícias para sediar atividades globais, com a consequente alienação de outras.</p> <p>Possível reação: o território poderá atuar como meio inovador e fonte de desenvolvimento.</p>

Quadro 4 - Abordagens acerca do desenvolvimento regional - 2010

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

Outro fator importante que não deve ser esquecido, é que o processo de desenvolvimento regional, assim como qualquer outro processo, demanda mudança, influenciada por fatores externos e internos à região conforme a teoria da competitividade do mercado, apresentada por Coutinho e Ferraz (1995). Cabe ressaltar que toda a mudança é composta de incertezas que trazem tanto ameaças como oportunidades.

Neste sentido, faz-se necessário, que a região noroeste do RS esteja constantemente atenta às mudanças ambientais internas e externas, visualizando as ações a serem realizadas de forma planejada, para obter resultados significativos e capazes de promover o desejado desenvolvimento regional.

3.3 Contextualização da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

A região noroeste do Estado apresenta significativa diversidade de culturas advindas de grupos étnicos além de ser uma região voltada e dedicada à produção agrícola. A agricultura familiar é a principal característica da referida região. A Figura 1 apresenta a localização da referida região.

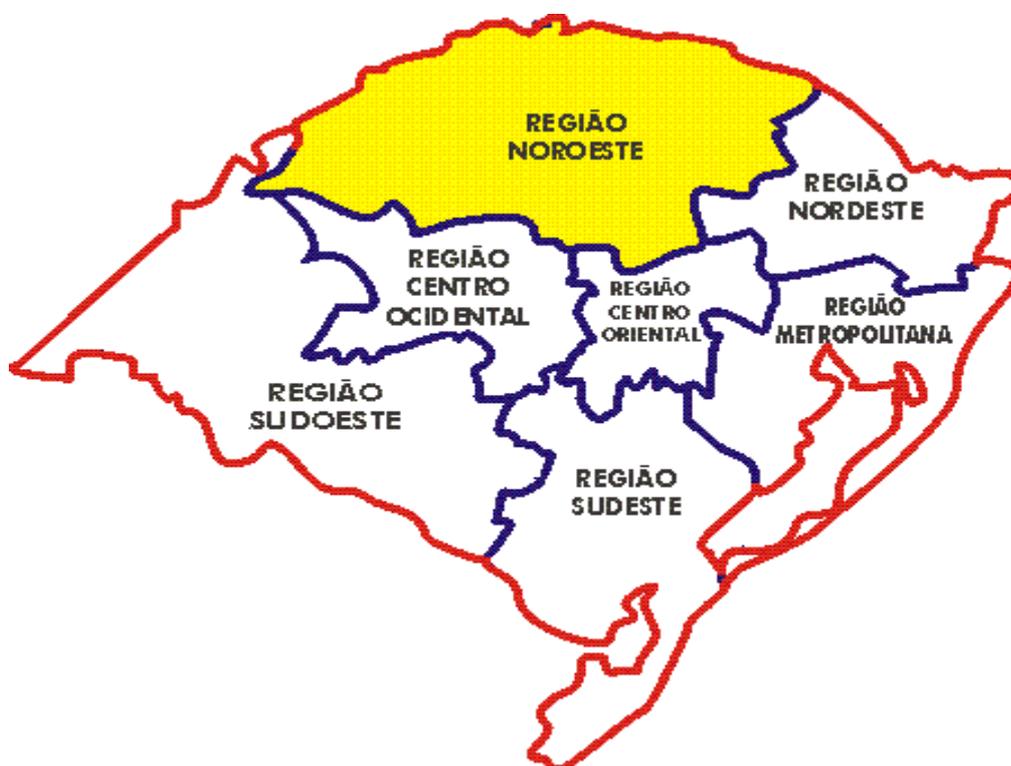


Figura 1 - Localização da região noroeste no Estado do RS
Fonte: IBGE, 2010

Apresenta zonas de campo e extensas áreas para plantio e desenvolvimento da cultura agrícola como a produção de milho, soja, leite, hortifrutigranjeiro e outros produtos coloniais, bem como industriais e equipamentos agrícolas. Detém 20% da população do Estado, pois segundo o IBGE (2010), a região possui em média 371.104 habitantes. O PIB fica em 10% do Estado.

Localiza-se, conforme Figura 2, no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, confrontando-se ao Norte com o extremo oeste de Santa Catarina e o Nordeste da Argentina, através do Rio Uruguai, ao Oeste com as regiões Fronteira Noroeste e Missões, ao Sul com a região Central e ao Leste com as regiões do Alto Jacuí, da Produção e do Médio Alto Uruguai.



Figura 2 - Mapa do Rio Grande do Sul

Fonte: IBGE, mapas, 2010

As características naturais da região noroeste compreendem um alto grau de heterogeneidade, combinando zonas de campo com relevo ondulado, com zonas de mato com relevo bastante acidentado, especialmente na proximidade do Rio Uruguai e de seus principais afluentes. Várias são as culturas na referida região, em virtude da colonização de diversos países.

O território da região noroeste do RS abrange uma área aproximada de 13.334,30 Km² e é composto por 34 municípios (Ajuricaba, Augusto Pestana, Barra do Guarita, Boa Vista do Cadeado, Bom Progresso, Bozano, Braga, Campo Novo, Catuípe, Chiapeta, Condor, Coronel Barros, Coronel Bicaco, Crissiumal, Cruz Alta, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Ijuí, Inhacorá, Jóia, Miraguaí, Nova Ramada, Panambi, Pejuçara, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha).

A região noroeste conta com a atuação do Conselho Regional de Desenvolvimento Noroeste Colonial. De acordo com Bandeira (1999), os Coredes foram criados em 1991 com a finalidade de suprir a falta de instâncias de articulação regional no estado, constituindo-se em instrumento de mobilização da sociedade, objetivando a promoção do desenvolvimento regional harmônico e sustentável. Particularmente no Rio Grande do Sul foram instituídos 28 Coredes, entre os quais o Conselho Regional de Desenvolvimento do Noroeste Colonial que abrange onze municípios (Ajuricaba; Augusto Pestana; Bozano; Catuípe; Condor; Coronel Barros; Ijuí; Jóia; Nova Ramada; Panambi e Pejuçara).

Esta região conta ainda com o apoio de instituições que tem importância significativa para o desenvolvimento regional. A FIDENE/UNIJUÍ, conforme breve histórico. Em toda sua trajetória a UNIJUÍ caracterizou-se por uma profunda identidade regional. Sua formação tem como base o ano de 1956 quando teve origem a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), instalada em março de 1957.

A FAFI surgiu a partir da Ordem dos Frades Menores Franciscanos (Capuchinhos) no Rio Grande do Sul, e das necessidades e anseios da comunidade de Ijuí e da região. Caracteriza-se pela participação comunitária por meio do Movimento Comunitário de Base, iniciado em 1961 que marcou profundamente a trajetória do ensino superior em Ijuí e na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Todo esse processo de evolução resultou na constituição da Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado – FIDENE, no ano de 1969 com uma proposta de ampla abertura, integração, envolvimento e comprometimento das comunidades da região, por seus órgãos públicos e organizações privadas, num esforço coletivo e articulado, visando à condução e a instrumentalização do seu próprio desenvolvimento, alicerçado numa instituição de ensino superior aberta e descentralizada, objetivando a futura Universidade.

Em decorrência do trabalho desenvolvido pela FAFI e depois pela FIDENE surgiu a Universidade de Ijuí - UNIJUÍ, depositária de mais de 28 anos de experiência acadêmica, nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, comprometida com a produção, a transmissão e a difusão do conhecimento.

Em 28 de junho de 1985 a UNIJUÍ iniciava suas atividades como Instituição de Ensino Superior, chamada Universidade de Ijuí. A trajetória pioneira da UNIJUÍ é marcada pelo compromisso com a realidade regional, princípio herdado dos Frades Menores Capuchinhos, que junto de lideranças regionais buscaram alternativas para a oferta de Ensino Superior na região.

O ano de 1993 marcou mais uma etapa do processo de construção/renovação da Universidade: a formalização, por reconhecimento oficial, de sua característica de universidade regional multicampi surgindo os *campi* universitários de Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos e a partir de 1994 foram constituídos os núcleos universitários de Santo Augusto (1994), Tenente Portela (1999) e Campina das Missões (2004).

A UNIJUÍ tem como visão consolidar-se como universidade comunitária, pública não-estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região. Sua missão define-se em formar e qualificar profissionais, com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região. Tem como propósito participar do processo de desenvolvimento da região pela educação superior.

4 METODOLOGIA

4.1 Método

O estudo proposto é classificado como pesquisa qualitativa, porque segundo Beuren (2003, p. 80), “os estudos, que empregam uma metodologia qualitativa, podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Greswell (1998) destaca o fato de que a pesquisa qualitativa é um processo investigativo de compreensão baseado em tradições metodologicamente distintas, exploradas de um problema social ou humano. Para Falcão (2004), a pesquisa qualitativa, pode ser definida como o tipo de pesquisa que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados.

Para o referido estudo foi adotada a pesquisa qualitativa porque é capaz de fornecer respostas aos objetivos delineados e desta forma apresentar resultados que apresentam a realidade investigada, mas do tipo que pode ser classificada em: fenomenológico e hermenêutico.

Fenomenológico, na medida em que pretende explicar os fenômenos como eles se apresentaram e hermenêutico na medida em que se constituirá, em uma atividade de escrita. Nessa perspectiva, pesquisa e processo devem ser entendidas como aspectos de um mesmo processo (SILVA, REBELO e CUNHA, 2003).

Conhecendo os vários tipos de pesquisas que podem ser utilizados na elaboração de um trabalho científico como a pesquisa exploratória, a descritiva e a explicativa, optou-se pela pesquisa descritiva para realizar a análise e interpretação sem interferir nos dados, ou seja, ela se preocupa com a observação, o registro, a análise e a interpretação dos dados encontrados, sem que o pesquisador interfira neles.

Segundo Beuren, (2003, p. 81), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ...”. Como exemplo prático a este trabalho, pode-se caracterizar através da pesquisa descritiva o ambiente competitivo da cadeia produtiva do leite mundial e brasileira apresentando os aspectos relevantes que influenciam no desempenho da referida cadeia produtiva e ao mesmo tempo verificar os impactos resultantes deste processo na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa de campo. Segundo Gil (1999), trata-se da interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Neste caso o estudo de campo esteve fundamentado na curiosidade em descobrir informações junto aos atores/representantes que compõem a cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, acerca de seus conhecimentos sobre as questões e aspectos que interferem na referida cadeia produtiva, com ênfase nos impactos gerados pelas transformações econômicas mundiais e brasileiras.

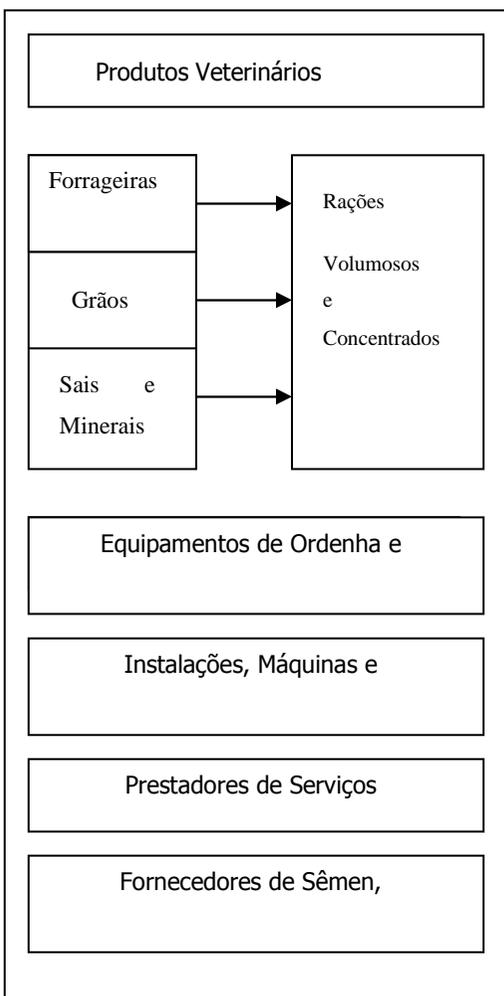
O presente estudo utilizou-se da adaptação do modelo teórico de Jank e Galan (1998), conforme a Figura 3, que apresenta a delimitação da cadeia produtiva do leite, a estrutura e integração entre os agentes que compõem esta cadeia produtiva na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

4.2 A estrutura conceitual de pesquisa

O embasamento teórico orientador para o desenvolvimento do presente estudo e alcance dos objetivos propostos, possibilitou a construção de um *framework* de análise que teve como base o modelo teórico desenvolvido por Jank e Galan (1998), conforme apresenta a Figura 3.

Este modelo teórico propiciou o alcance do principal objetivo do estudo, ou seja, de descrever a partir dos representantes dos agentes que compõem a cadeia produtiva do leite, a forma como está estruturada na região noroeste do RS.

Fornecedores de Insumos, Máquinas e Equipamentos



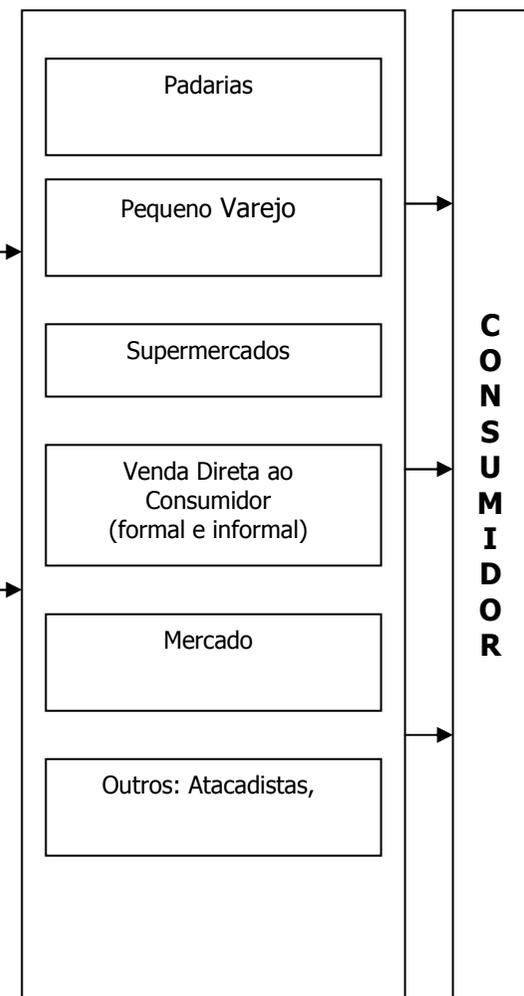
Produção Primária de Leite



Industrialização



Distribuição



C O N S U M I D O R

Figura 3 - Delimitação do sistema agroindustrial do leite
Fonte: JANK e GALAN, 1998

4.3 As unidades de análise e os sujeitos de pesquisa

A cadeia produtiva do leite foi selecionada por ser uma atividade significativa para a economia da região noroeste do Estado do RS, pelos seus resultados de produção (não sendo somente este segmento do agronegócio que esta região obtém seus resultados) e porque no momento apresenta-se como uma alternativa de desenvolvimento regional sendo uma fonte de renda alternativa e ao mesmo tempo uma atividade forte e segmentada que movimenta a economia da referida região em um cenário com novos desafios face às exigências e tendências do mercado regional, brasileiro e mundial.

Em termos gerais, a cadeia produtiva do leite é constituída segundo o modelo de Jank e Galan (1998) pelos seguintes segmentos: 1) fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos; 2) produção primária do leite; 3) industrialização; 4) distribuição e consumidor.

Para atender ao objetivo da pesquisa, descrito anteriormente, foram realizadas entrevistas semi-estruturada e abertas *in loco* com representantes da cadeia produtiva do leite da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo eles: presidência da COTRIJUI – Cooperativa Agropecuária & Industrial; Consultores (2) do Programa Redes de Cooperação – Rede Dalacto; Representante da EMATER/RS-Ascar de Ijuí/RS. Foram realizadas também, conversas informais com produtores de leite. Os dados secundários foram obtidos em livros, artigos, participação em eventos da área (Fenilact em 2010 e em 2009), além da troca de informações e dados com pessoas que estudam o mesmo tema na região.

Pretendeu-se com este estudo, analisar e descrever a relação entre os agentes que constituem os segmentos da cadeia produtiva do leite da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, conforme o modelo de Jank e Galan (1998).

a) Fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos: os fornecedores de insumos para o sistema produtivo leiteiro, como indústria de máquinas e equipamentos, adubos e corretivos, rações, defensivos agrícolas e produtos veterinários (medicamentos e sêmen), sementes e mudas desempenham um papel fundamental para o produtor de leite. Tendo em vista o impacto destes setores para a pecuária leiteira, cabe destacar alguns dos mais importantes entre eles, tais como: as indústrias de fertilizantes, rações, máquinas e equipamentos e produtos veterinários.

Segundo Santos (2001), a indústria brasileira de adubos e fertilizantes é constituída por um conjunto de firmas com elevado padrão tecnológico, com pouca diferenciação entre as marcas, operando, em sua maioria, com matéria-prima importada. Dessa forma, a concorrência entre as empresas do setor se dá por diferenciação de produtos, e principalmente em preços colocados à disposição dos produtores de leite.

Em relação à indústria brasileira de rações, Santos (2001) afirma que esta é formada por inúmeras empresas e cooperativas que utilizam matéria-prima nacional, com elevado nível de *commoditização* nos insumos básicos, conduzindo a padrões razoáveis de qualidade.

O setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil apresenta-se com um elevado grau de diversificação na produção industrial. Além de demandar um nível tecnológico bem elevado e depender de investimentos intensivos em P&D, o setor se caracteriza também por apresentar elevado grau de dependência em relação ao comportamento da agricultura como um todo, tendo em vista que restrições na oferta de crédito rural e tendência de queda de preços têm impactos significativos no dinamismo e crescimento de todo o complexo industrial do setor (SANTOS, 2001). No que se refere a máquinas e equipamentos específicos para a atividade leiteira, encontram-se os fabricantes de ordenhadeiras mecânicas, resfriadores de leite, pasteurizadores, máquinas de longa vida, máquinas para fabricação de queijos, iogurtes, entre outros.

A indústria brasileira de produtos veterinários se constitui por um forte segmento da indústria química. Segundo Fonte et al. (1998), a comercialização se dá de modo geral, através de estabelecimentos de venda de produtos agropecuários e farmácias veterinárias e pelos próprios veterinários.

As indústrias de laticínios estão estrategicamente posicionadas na cadeia produtiva, conforme afirma Bortoleto e Chabaribery (1998), pois estas possuem uma visão mais ampla sobre as necessidades e demandas do consumidor, devido a sua presença nos pontos de vendas ou nas vias de distribuição, sendo assim um núcleo emissor do progresso tecnológico à agropecuária, capaz de alavancar transformações no segmento da produção primária.

b) Produção primária do leite: no Brasil, segundo Jank e Galan (1998), existem dois tipos de produtores de leite, os especializados e os não-especializados. Segundo os referidos autores, produtores especializados são aqueles que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos leiteiros especializados e outros ativos específicos para tal fim, como alimentação de alta qualidade, equipamentos de ordenha, misturadores, resfriadores de

leite, além de um ambiente adequado para o manejo das vacas e outros. Para os autores, esses produtores investem basicamente em tecnologia, economias de escala, e até mesmo, em alguma diferenciação do produto (a exemplo dos leites tipo A e B).

A *especialização* é entendida por estes autores como a aplicação de recursos financeiros em elementos de incremento da produção de leite em termos de *volume* e *qualidade*, como vacas especializadas de raças européias, alimentos concentrados (farelo de soja, fubá de milho, polpa cítrica, etc.), alimentos volumosos (pastagens e forrageiras de alta produção, silagem, fenação, etc.), equipamentos de ordenha, misturadores, resfriadores de leite, etc. Entretanto, saliente-se que apesar de todos estes investimentos específicos indicarem uma tecnificação da atividade de produção, estes mesmos autores expõem que nem todos os produtores especializados necessariamente alcançam elevadas produtividades dos fatores de produção, e principalmente, retorno adequado sobre os investimentos realizados. Os produtores leiteiros especializados concentram-se principalmente nas bacias leiteiras tradicionais dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná.

Os produtores não-especializados, segundo Jank e Galan (1998), são aqueles que trabalham com tecnologia extremamente rudimentar, para os quais o leite ainda é considerado um subproduto do bezerro de corte. Trata-se na sua maioria, de produtores que encontram no leite uma atividade típica de subsistência e de complementação da renda, sendo eles os principais responsáveis pela formação de excedentes de leite de baixa qualidade na época das chuvas.

São produtores que normalmente não têm um acompanhamento efetivo dos órgãos de vigilância sanitária e que, em alguns casos, agem às custas da informalidade para escoar sua produção, distribuindo o leite na forma *in natura* em cidades ou conglomerados próximos a seus estabelecimentos (sistema de distribuição porta a porta). Este é um fato comum em regiões do interior do Estado onde predominam as pequenas cidades.

No conjunto do sistema agroalimentar, segundo Bortoleto e Chabaribery (1998, p. 30), “a agricultura está cada vez mais dependente da indústria, perdendo autonomia dos processos produtivos e das escalas de produção. Comparada aos outros segmentos da cadeia produtiva, posiciona-se como o mais frágil”. Observando o caso de produção do leite, percebe-se que se encontra neste processo os pontos mais sensíveis a serem atacados pelos produtores e todas as outras empresas envolvidas, ou seja, a baixa eficiência na produtividade.

c) *Industrialização*: a indústria de laticínios é definida como o setor que adquire a matéria-prima. Neste caso, o leite, em seguida é processado e produzido diversos derivados lácteos. As empresas que atuam neste setor são classificadas conforme Jank e Galan (1998) em multinacionais, grupos nacionais, cooperativas de produtores de leite, comerciais importadores e pequenas indústrias processadoras.

As empresas multinacionais são grupos privados controlados por capital externo que atuam em âmbito nacional, na captação formal de matéria-prima e principalmente na industrialização e comercialização de produtos finais. No Brasil tem ou teve destaque a Nestlé, Parmalat, Fleischmann-Royal e Danone que atuam principalmente em âmbito nacional tanto na captação formal de matéria-prima como na comercialização de produtos finais. Para Jank e Galan (1998), todas estas empresas possuem atividades de compra de leite, processamento do produto, fabricação e distribuição de produtos finais com marca nacionalmente reconhecida. Dentre as características destas empresas, destaca-se a maior capacidade financeira para investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, as elevadas escalas de produção, os altos gastos com propaganda e a manutenção de estruturas permanentes de assistência técnica aos seus fornecedores.

Os grupos nacionais constituem-se conforme estes autores, em empresas que também realizam atividades de compra de matéria-prima, processamento e distribuição de derivados lácteos, porém com menor capacidade financeira do que as multinacionais e atuação mais voltada para produtos específicos e mercados regionais, tanto no que se refere à coleta de leite como à comercialização de produtos finais.

Referente às cooperativas de produtores de leite, Jank e Galan (1998) enfatizam que estas cresceram durante o período em que o mercado era regulamentado pelo Estado, dentro de uma estratégia de captação regional de leite sob inspeção. Constata-se que algumas delas procuraram apenas aumentar o poder de barganha dos produtores diante das grandes empresas compradoras de leite e dos fornecedores de insumos enquanto que outras se integraram verticalmente procurando atingir o consumidor final a partir da produção de derivados lácteos.

Existem segundo estes autores dois tipos de cooperativas classificadas em singulares e centrais. Conceitualmente as singulares são cooperativas de primeiro grau, que atuam na compra comum de insumos, na venda comum da matéria-prima leite a outros laticínios, e em alguns casos, na industrialização do leite, fabricando produtos voltados basicamente para o

consumo local em mercados regionais. Estas cooperativas normalmente prestam diversos serviços de assistência aos seus cooperados.

As cooperativas centrais são cooperativas de segundo grau, constituídas por cooperativas singulares. O seu principal objetivo é alcançar economias de escala no processo de industrialização de derivados lácteos, buscando atingir o consumidor final em escala regional ou nacional.

Para Jank e Galan (1998), os comerciantes importadores também chamados de “negociantes sem fábrica”, são empresas que ultimamente tem tido uma grande influência no mercado de derivados lácteos ao internalizarem, a preços altamente competitivos, produtos importados de origens diversas.

Os pequenos laticínios por sua vez, são conceituados conforme esses autores em empresas pequenas que adquirem matéria-prima industrializam e comercializam produtos lácteos normalmente em mercados regionais, por vezes alcançando também o pequeno varejo das grandes cidades. A maioria destas empresas atua aproveitando-se de lacunas legais nas áreas, tributária e sanitária em função da falta de fiscalização na comercialização de produtos lácteos, notadamente nos queijos. Em algumas regiões, estas empresas geram uma forte concorrência, tanto na aquisição de matéria-prima, como na venda do produto final, que normalmente acompanha as variações sazonais de preço dos produtores não-especializados.

d) Distribuição: a distribuição dos produtos lácteos acontece, segundo Jank e Galan (1998), em pequenos varejistas, restaurantes, supermercados e diretamente ao consumidor. Os supermercados, segundo estes autores são importantes na distribuição de derivados lácteos que tem crescido significativamente nos últimos anos, principalmente em decorrência do crescimento do consumo de leite por parte dos consumidores. Normalmente estes distribuidores pressionam fortemente as margens de lucro dos laticínios, pois operam com margens reduzidas de comercialização, elevado giro de vendas, prazos dilatados de pagamento, além de crescente exigência de entrega *just-in-time*.

A venda direta ao consumidor segundo Jank e Galan (1998), é realizada por produtores, intermediários e pequenos laticínios que operam, via de regra, à margem da legislação. Os principais produtos vendidos diretamente ao consumidor são o leite cru e os queijos sem marca. Também estão contemplados nesta categoria o leite tipo A que, segundo a legislação, deve obrigatoriamente ser industrializado na própria fazenda, e em seguida, ser entregue na forma integral para varejistas ou diretamente ao consumidor final (porta a porta).

Estes autores salientam que este produto é tido como o leite fluido de melhor qualidade encontrado no mercado brasileiro.

e) Consumidor: a partir da década de 1990, quando ocorreram várias transformações, destaca-se a existência de um consumidor mais exigente, pois na medida em que o mesmo vem adquirindo informações e definindo o grau de satisfação em relação aos seus desejos e necessidades, aumentam também as exigências dos diversos agentes da cadeia agroalimentar. Essas exigências se referem à disponibilização de produtos lácteos no tempo, local, forma e preço transformando também o sistema logístico deste setor, para que sejam atendidas as necessidades de cada um. Desta forma, o consumidor pode ser visto como um poderoso agente indutor de possíveis transformações ao longo de toda a cadeia produtiva.

Todos estes grupos de atores que constituem a cadeia produtiva do leite serão contextualizados na pesquisa que se pretende realizar, na região noroeste do RS.

4.4 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados constou das seguintes etapas:

1 – Entrevista semi-estruturada (coleta de dados primários). A entrevista propicia acesso ao conhecimento e ao contexto do comportamento das pessoas facilitando uma melhor profundidade dos elementos a serem coletados. Mais especificamente, a entrevista semi-estruturada ocorre através de perguntas pré-determinadas, no entanto podendo existir alterações nestas no transcorrer da mesma (LAKATOS e MARCONI, 1992). Para a condução das mesmas foi considerado alguns aspectos, conforme Gil (1999), tais como: preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas completas, registro das respostas e conclusão da entrevista.

As entrevistas, semi-estruturada e abertas, são consideradas ferramentas importantes para a coleta de dados desta pesquisa e foram aplicadas com representantes das instituições da cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo eles: presidência da COTRIJUÍ – Cooperativa Agropecuária & Industrial; Consultores (2) do Programa Redes de Cooperação – Rede Dalacto; Representante da EMATER/RS-Ascar de Ijuí/RS. Foram realizadas também, conversas informais com produtores de leite. Foram gravadas as entrevistas, após a autorização dos sujeitos selecionados, para posterior transcrição e análise.

2 – Pesquisa documental (coleta de dados secundários). Buscou-se nesta fase a coleta através de sistematizações de informações disponíveis em trabalhos já publicados sobre o tema em questão, além de jornais, revistas específicas, livros, boletins, relatórios técnicos, sites que mantêm publicações e informações atualizadas sobre o setor do agronegócio, mais especificamente, sobre a cadeia produtiva do leite e informações por meio de participação em eventos da área.

Foram coletadas informações por meio da observação das atividades desenvolvidas nos últimos anos na região noroeste do RS, pelas entidades envolvidas na cadeia produtiva do leite, a fim de obter informações adicionais às entrevistas enriquecendo a pesquisa com informações fiéis e seguras, conforme afirma Alves (1999), nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância.

4.5 Técnica de análise de dados

Os dados foram analisados e descritos através da organização de um agrupamento conceitual, que teve como função congregar os resultados comuns das pesquisas dentro de conceitos e construtos teóricos previamente gerados por outros pesquisadores e levantados em pesquisa bibliográfica.

As entrevistas foram examinadas pela técnica da análise de conteúdo, que tem como objetivo fazer a conexão entre a teoria levantada na revisão de literatura e o que na prática será encontrado na coleta de dados (BARDIN, 1977). As análises foram feitas, primeiramente, uma a uma e posteriormente foi realizada uma análise conjunta dos resultados encontrados por meio das entrevistas e da pesquisa documental, descrevendo na pesquisa os resultados em linguagem técnica.

4.6 Limitações da pesquisa

A pesquisa em questão apresentará as limitações inerentes à pesquisa qualitativa e estudo de caso. Além de ser difícil traçar os limites do objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto de estudo e os dados que se pode obter a respeito são infinitos, exige-se do pesquisador alguma intuição para perceber quais dados são suficientes

para se chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1999). Então a primeira limitação existe no sentido de selecionar e limitar as informações por parte do pesquisador a ponto de responder de forma correta e completa ao problema da pesquisa. Quanto ao estudo de caso as análises e respectivos resultados restringir-se-ão aos limites deste estudo, não sendo passível de universalização.

Outra questão a ser considerada são as respostas obtidas nas entrevistas. Em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa. A terceira limitação da pesquisa reside no fato de que os entrevistados, compondo eles uma amostra de pesquisa, não representam as opiniões e percepções de todos os envolvidos nas questões pesquisadas, além da dificuldade de realizar a coleta de dados com todos os agentes que compõem a cadeia produtiva do leite, da região noroeste do RS, no prazo estabelecido para o encerramento da presente pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as discussões e análises em relação à contextualização e estruturação da cadeia produtiva do leite a partir dos agentes que compõem a referida cadeia produtiva, situada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, descrevendo a importância e a contribuição para esta região no que se refere à competitividade, gestão e promoção do desenvolvimento regional.

5.1 A produção de leite no Rio Grande do Sul

O conjunto de políticas nacionais, iniciadas no final da década de 1980 e aceleradas na de 1990, tinham como objetivos a desregulamentação do mercado, a estabilização da economia e a abertura comercial. Em decorrência deste cenário, o complexo lácteo do Rio Grande do Sul passou, na década de 1990 por mudanças estruturais profundas, uma vez que essas políticas nacionais promoveram no setor a liberalização e diferenciação dos preços da matéria-prima, as guerras de ofertas nas prateleiras dos supermercados, a entrada de produtos importados, as alianças estratégicas no meio empresarial, a ampliação do poder dos laticínios multinacionais e dos supermercados, a ampliação da coleta a granel, a redução global do número de produtores, a reestruturação geográfica da produção etc.

Os altos custos envolvidos com a captação da matéria-prima explicam, em grande parte, a procura por produção em escala pelas empresas do setor de lácteos, o que, aparentemente, levaria à exclusão de agricultores familiares com pequena produção, principalmente no caso daquelas propriedades mais distantes das estruturas de recepção. Desde o início da década de 90, isto foi apontando como tendência irrefutável. No entanto, o

que se observa é a capacidade de adaptação da agricultura familiar, seja tecnologicamente, seja organizacionalmente (SCHUBERT e NIEDERLE, 2009).

As mudanças estruturais no complexo da cadeia produtiva do leite assinalam ganhos de produtividade na produção de leite natural devido ao maior grau de articulação com a indústria processadora. Não em poucos casos, os níveis de articulação chegam a uma integração vertical total, já que, por um lado, a indústria láctea se integra para trás controlando e coordenando a produção de leite natural e, por outro, os produtores de leite avançam para frente e industrializam sua produção, ou ambos os processos simultaneamente.

O Rio Grande do Sul, neste contexto, se destaca como importante produtor de leite. Este Estado produziu segundo dados da FNP Consultoria, em 1991 (logo após as mudanças institucionais), cerca de 1,5 bilhões de litros de leite, passando para algo em torno de 2,3 bilhões de litros em 2002 (+53,3%). Esse crescimento advém de vários fatores, como por exemplo, as políticas incentivadoras por parte do Estado, aumento no número de produtores, ganho de produtividade e até a própria abertura comercial. É possível, no entanto, constatar que tem havido um ganho significativo de produtividade.

A produção de leite no Rio Grande do Sul é uma atividade predominantemente de pequenas propriedades, sendo que a maior parte provém de estabelecimentos com tamanho de área de aproximadamente 20 hectares. De maneira geral, os produtores encaram a produção de leite como um complemento dos demais empreendimentos da propriedade e isto têm reflexo direto em produtividade baixa. Mas com os incentivos governamentais oferecidos aos produtores nos últimos anos, este quadro vem mudando, e para melhor, colocando o Estado em uma boa posição de produtor de leite.

Segundo informações da Secretaria da Agricultura do Estado, representada por João Carlos Machado, em 2007 o Rio Grande do Sul conquistou a segunda posição de maior produtor de leite do País, com pouco mais de 10% do total nacional. Em primeiro, está Minas Gerais, com cerca de 28% da produção brasileira. As novas plantas industriais de leite em instalação no RS são as seguintes: Nestlé (Palmeira das Missões), Embaré (Sarandi), CCGL (Cruz Alta) e Italac (Passo Fundo). Em ampliação, estão a Consulati (Pelotas), Bom Gosto (Pejuçara) e Elegê (Passo Fundo). O objetivo para esses investimentos estão voltados a conquista do primeiro lugar no ranking de produção de leite do Brasil, além é claro, de ser fundamental para a boa saúde da economia gaúcha, gerando renda e empregos, pois no Rio Grande do Sul, o setor lácteo movimenta mais de R\$ 8 bilhões ao ano.

Existem no Estado, cerca de 72 mil produtores de leite e a cadeia produtiva envolve direta e indiretamente mais de 730 mil pessoas, o que representa 7% da população. Destaca-se, no entanto, que a região noroeste do Estado em 2007 era responsável por 65% da produção leiteira gaúcha, dado este que se confirma até os dias atuais (MACHADO, 2007).

Em plenária na Assembléia Legislativa do Estado, realizada em 04 de fevereiro de 2009, o deputado Marquinho Lang, discursou sobre o setor em estudo, informando que a atual condição da cadeia leiteira no Estado, é o segundo maior produtor de leite do Brasil, superado apenas por Minas Gerais. O Rio Grande do Sul, por seu clima e histórico na atividade, foi escolhido para ser a grande bacia leiteira do País pelas plantas industriais que aqui estão se instalando e pela ampliação das já existentes (LANG, 2009).

No Rio Grande do Sul, o dia estadual do leite foi instituído pela Assembléia Legislativa do RS no dia 25 de outubro de 2005 (projeto de autoria do deputado Vilson Covatti). O objetivo da deferência é incentivar o consumo deste alimento, que possui alta concentração de cálcio, essencial para a formação dos ossos, vitaminas e minerais.

5.2 A produção de leite na região noroeste do RS

Quanto à participação regional na produção estadual de leite, tem-se no Rio Grande do Sul a maior concentração na região Noroeste do Estado. A produção, que acontece nesta região chegou em 2002, segundo informações do Boletim do Leite (CEPEA/ESALQ/USP), a 60,9% do total produzido no Estado, com uma diferença de 47,53 pontos percentuais para a segunda maior região produtora, que é a Nordeste com 13,37%.

Ainda que nesta região se destaque o êxito relativo em outras unidades de produção, como por exemplo, a soja, o que acaba se consolidando neste processo de diversificação é o leite, inclusive, na agricultura familiar, é a atividade que está tendo mais viabilidade. Esta seria atualmente a atividade com perspectivas mais acessíveis de crescimento para esta região.

Esse crescimento não é inacessível, mas precisa de boas ações estratégicas capazes de proporcionar investimentos para o desenvolvimento da atividade leiteira, pois o leite possui um bom potencial para agregar valor nas unidades de produção. É preciso pensar em uma política que viabilize este produto em uma escala que não é aquela que as agroindústrias em

geral pedem hoje, onde os que têm escala menor são penalizados por preços menores. Isso precisa ser rediscutido nesta nova proposta de desenvolvimento (SILVA NETO, 2009).

Para discutir e embasar essas idéias, é preciso que todos os atores locais e regionais possam propiciar este desenvolvimento se envolvendo com o mesmo propósito. Neste sentido, a Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/Ascar-RS (Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural) é uma instituição que possui dez regionais em todo o Estado do Rio Grande do Sul e tem como missão: promover ações de assistência técnica e social, de extensão rural, classificação e certificação, cooperando no desenvolvimento rural sustentável (EMATER/Ascar-RS, 2009).

Em dezembro de 2005, a EMATER/Ascar-RS da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com sede no município de Ijuí/RS, concluiu o seu primeiro diagnóstico regional e também o seu plano estratégico regional para o período de 2006-2010. As prioridades regionais, determinadas no plano estratégico são: fruticultura, produção de leite com base no pasto, organização da produção e dos produtores, agroindústria familiar, segurança alimentar e gestão ambiental. Contudo, também são relevantes trabalhos nas áreas de turismo rural, irrigação, gestão rural, produção de grãos, formação de agricultores e crédito rural.

Segundo informações obtidas junto a EMATER/Ascar-RS regional de Ijuí/RS em 2008 registrou-se cerca de 46 escritórios municipais que recebem assessoria desta instituição na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Existem 19 cooperativas/associações de produtores de leite na região que contam com a assessoria da EMATER/RS-Ascar e atualmente parte destes produtores contam com o auxílio do Programa Redes de Cooperação, alocado à UNIJUÍ, que tem como principal objetivo organizá-los a fim de alavancar esta atividade com mais produtividade e competitividade na região e no Estado.

A partir de informações obtidas com consultores deste programa de cooperação e também pelas notícias do Jornal da Manhã (março de 2009) que circula semanalmente no município de Ijuí/RS, a rede denomina-se Associação Gaúcha dos Empreendimentos Lácteos – AGEL e já está formalizada e em funcionamento, inclusive lançou no mês março de 2008 a marca comercial da rede láctea denominada de Rede Dalacto. Esta associação é composta de cinco equipes à saber: equipe de negociação; marketing; inovação; expansão e projetos, todas com atividades determinadas para cada equipe.

A Rede Dalacto atualmente é formada por cooperativas da AGEL pertencentes à região noroeste e Missões do Estado do RS, que participam desta proposta, levando as informações e ações à 12 municípios, que devem ser executadas no setor, através de seus representantes, no caso, os presidentes das cooperativas. Integram a Rede Dalacto, 18 cooperativas com a participação de mais de 3,5 mil produtores da agricultura familiar produzindo anualmente mais de 48 milhões de litros/ano obtendo em média 4 milhões de litros de leite/mês, correspondendo a um faturamento anual acima de R\$ 33 milhões.

As atividades desta rede tiveram início em agosto de 2008 e se destaca pela parceria realizada entre a universidade (UNIJUÍ) e o Governo do Estado do RS, que já investiu mais de R\$10 milhões no programa, sendo pioneiro nesse processo que visa maximizar ganhos através de ação coletiva de empresários e produtores que passam a ter uma marca forte, passando a entrar pela porta da frente das grandes empresas (SIMON, 2009).

O Programa Redes de Cooperação contribui, com sua metodologia e experiência na potencialização do Capital Social, a partir da troca de informações entre os associados, o que pode representar uma melhor logística na coleta do produto em nível de propriedade e na entrega para a indústria; redução dos custos de produção, de transporte e de resfriamento do leite; melhor poder de barganha, tanto na compra de seus insumos para a produção do leite como na venda do produto; facilitará a assistência técnica e a participação em feiras, conforme o Programa Redes de Cooperação UNIJUÍ/ SEDAI.

O referido programa é realizado pelo governo do Estado, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais por meio de um convênio com a Unijuí, para desenvolver a cultura associativa entre as pequenas empresas desde o ano 2000, com o objetivo de fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação e desenvolvimento das Redes, inclusive a do leite conforme exposto no Programa Redes de Cooperação UNIJUÍ/ SEDAI.

As ações das redes de cooperação beneficiam a comunidade por oportunizar a oferta de serviços de qualidade em diferentes localidades, além de garantir maior credibilidade destas empresas nos mercados em que estão inseridas. Isso garante legitimidade nas ações empresariais e redimensiona a importância das empresas nos ambientes comerciais, oportunizando o empreendedorismo e o estabelecimento de estratégias desenvolvidas em conjunto, principalmente nos processos de negociação (HUNDERTMARKER, 2010).

É importante ressaltar que este programa por meio da Rede Dalacto, trabalha exatamente com os produtores excluídos pelo mercado e indústria de beneficiamento do leite, devido às exigências tanto de produção como de estrutura. A rede oportuniza a organização e parceria entre estes produtores enquanto que o Programa Redes de Cooperação envolve entidades da região, para que os mesmos tenham oportunidade de integrarem-se para competir no mercado local e regional.

As ações da Rede Dalacto vêm apresentando alguns resultados positivos em relação à organização dos produtores e os demais agentes que compõem a cadeia produtiva regional. A principal ação é que por meio da rede, acontece a união dos pequenos produtores de leite excluídos e sem chances de competir e crescer no mercado, juntando forças e estruturas tornando-se capazes de manter uma produção significativa e que venha a render resultados que sejam investidos novamente na região. Outro fato importante, que ainda está sendo viabilizado e está informal, é a indústria processadora do leite, criada por meio da Rede Agel, localizada no município de Tenente Portela/RS.

Para além destas ações, outras estão sendo realizadas para impulsionar a atividade leiteira e mostrar a força da agricultura regional. Neste sentido, a Prefeitura Municipal de Ijuí/RS, a Associação Comercial e Industrial – ACI do referido município e demais entidades municipais, lançaram o evento Feira de Negócios da Indústria de Ijuí – Fenii que teve sua segunda edição no ano de 2009 com o propósito de comercializar e apresentar a sociedade, os produtos fabricados a partir da agricultura do município e região, dos médios e pequenos produtores. Neste evento, além da comercialização de produtos fabricados no município e região, busca-se fomentar o crescimento e a qualificação dos empreendedores locais e regionais e para isso são realizadas palestras, oficinas e cursos voltados ao agronegócio, para que os expositores possam aprimorar técnicas administrativas, exposição de novos métodos de gestão e a qualificação pessoal.

Foi a partir deste evento que surgiu a idéia de lançar a Feira Nacional de Produtos Lácteos - Fenilact que acontece simultaneamente com a Fenii com o propósito de mostrar que esta região não está preocupada somente com o presente, mas com o futuro. Neste futuro está o foco na bacia leiteira, que é um dos ramos da economia que cresce com perspectivas positivas.

Em 2010, o município inovou e investiu em três eventos conjuntos no mês de maio junto ao Parque de Exposições Wanderley Burmann: 3ª Feira de Negócios da Indústria de

Ijuí – Fenii; 3ª Feira Estadual da Agroindústria Colonial – Fecolônia e a 1ª Feira Nacional de Produtos Lácteos – Fenilact. A união destes eventos enfatiza o potencial de Ijuí/RS e região noroeste em suas áreas de atuação e produção, pois é uma feira de muito empreendedorismo ressaltando a importância da indústria e das atividades agropecuárias, em especial o leite (OTTONELLI, 2010).

Foi neste evento, mais especificamente na 1ª Fenilact, que representantes de nove instituições de ensino, pesquisa e extensão rural, além de cooperativas de produtores rurais, participaram do lançamento oficial do Rede Leite (Programa em Rede de Pesquisa-Desenvolvimento com Sistemas de Produção de Leite no noroeste do Rio Grande do Sul). Esta é outra iniciativa em prol do desenvolvimento regional por meio da produção leiteira.

O programa, conforme explicou o pesquisador da Embrapa, Gustavo Martins, em palestra ministrada no dia 21 de maio na Fenilact, já vem sendo desenvolvido desde 2008 em 50 pequenas propriedades de 49 municípios das regiões noroeste colonial e alto jacuí, onde residem cerca de 18 mil produtores de leite, através da parceria entre Emater/RS-Ascar, Embrapa, Fepagro, Unijuí, Unicruz, Instituto Federal Farroupilha, Agel, UFSM, Cooperfamiliar e Cotrisa.

Cabe ressaltar que este programa ainda está informal e que o mesmo tem objetivos diferentes da Rede Dalacto/Agel. O programa Rede Leite está voltado especificamente para a pesquisa, ensino e extensão, atuando na propriedade rural, reconhecendo a realidade do produtor para em seguida propor uma proposta por meio de estudos da rede, viabilizando ao proprietário novas formas de produção inovadas com possibilidade de expansão. Enquanto que a Rede Dalacto está voltada a parceria e integração dos pequenos produtores de leite, a fim de inseri-los no mercado e tornar a região competitiva com os seus produtos o ano todo.

Segundo a Emater/RS, esta é mais uma parceria para fortalecer o setor leiteiro na região de Ijuí/RS, responsável por 17% da produção estadual. Neste sentido, o programa do Rede Leite, tem como objetivo potencializar uma das vocações econômicas desta comunidade, pois neste momento, a pesquisa está ao lado do produtor, através de grandes investimentos não apenas em forrageiras, mas na qualidade genética e na gestão da propriedade, sendo este um dos pontos que merece especial atenção, principalmente quando a propriedade começa a ter crescimento em seus resultados, ou seja, nas suas produções.

Cita-se como exemplo das ações do Rede Leite, o caso de um pequeno produtor do município de Bozano/RS (próximo a Ijuí/RS) que em apenas dois anos triplicou sua

produção de leite de 1.600 litros/ano para 4.526 litros/ano, em sua propriedade de 17 hectares. O aumento de 280% deve-se a contribuição do programa Rede Leite constituído por onze instituições de ensino, pesquisa e extensão rural, apresentadas anteriormente.

O programa busca os produtores e apresenta-lhes alternativas para a produção com acompanhamento constante de um técnico agrícola da Emater/RS de sua localidade, orientando o produtor sobre o manejo, sanidade, alimentação do gado leiteiro e gestão da propriedade rural.

Segundo a Emater/RS, o Rede Leite permite que o técnico venha a compreender melhor o que se passa na propriedade, de forma sistêmica. Primeiramente compreendendo a lógica do sistema de produção que a família do produtor adota em sua propriedade, para então construir alternativas de intervenção ou redesenhar a propriedade, quando necessário, auxiliando o produtor na busca pela qualidade na produção leiteira.

Outro fator importante ressaltado pela Emater/RS – Ascar regional de Ijuí/RS, é que o Rede Leite não trabalha apenas com a pesquisa, mas sobretudo com o desenvolvimento social. Este fator vem novamente justificar a importância e participação da comunidade organizada socialmente, culturalmente, politicamente com estratégias de crescimento e desenvolvimento bem definidas, para tornar-se uma comunidade constituída das características necessárias para um desenvolvimento sustentável, conforme os estudos de Putnam (2002).

A união das entidades organizadoras do evento (Poder Executivo de Ijuí/RS, ACI e Emater com o apoio de diversas entidades do município e região), mostra a superação das diferenças e dificuldades em busca de uma integração e promoção do desenvolvimento local e regional, baseando-se naquilo que o município e região têm e é capaz de produzir, comprovando o momento de crescimento em busca de um desenvolvimento sustentável em suas áreas de atuação e produção.

5.3 A cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul

As análises desta pesquisa basearam-se no modelo teórico de Jank e Galan (1998), conforme a Figura 3, que apresenta a delimitação da cadeia produtiva do leite. A partir deste modelo adaptou-se pela estrutura e integração entre os agentes que compõem a cadeia

produtiva da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, conforme Figura 4, sendo passível de verificar a relação entre os referidos agentes.

Inicialmente, para entender as atividades e responsabilidades de uma indústria de beneficiamento do leite faz-se necessário conhecer o seu conceito. Segundo Carvalho (2009), responsável técnico na indústria de laticínios do Ministério da Agricultura e Abastecimento, este tipo de indústria tem como definição: *estabelecimentos que industrializam, manipulam, beneficiam e/ou embalam produtos ou derivados do leite.*

A indústria de beneficiamento do leite deve seguir as orientações das normativas em vigor pelo referido ministério (Portaria Nº 540 SVS/MS - Regulamento Técnico de Aditivos Alimentares; Instrução Normativa Nº 08/2002 - Ministério da Agricultura (Autorização de Uso de Produtos - AUP) ou registro do produto no Ministério da Saúde), no momento em que adquirir aditivos, embalagens e desinfetantes que devem estar aprovados e registrados pelos órgãos competentes.

A questão da higienização é outro fator imprescindível para o manuseio da matéria prima até o produto final dentro da indústria. O Ministério da Agricultura e Abastecimento, conforme Carvalho (2009), define as condições de higiene das instalações, equipamentos e do pessoal por meio da Portaria 368/97 deste Ministério (regulamento técnico sobre as condições higiênicosanitárias e de boas práticas de elaboração para estabelecimentos elaboradores/industrializadores de alimentos).

Dentre as atividades de uma indústria de beneficiamento do leite estão o compromisso da mesma em promover treinamento e formação de pessoal envolvido nas operações de transformação, manipulação, embalagem, armazenamento e transporte dos produtos; facilitar a operacionalização da inspeção higiênico-sanitária e garantir a execução dos exames laboratoriais; orientar quanto ao emprego adequado de aditivos, conservantes, sanitizantes e desinfetantes nos processos industriais; implantar programa de controle e/ou combate de insetos e roedores; recomendar cuidados higiênicos necessários na produção da matéria prima; identificar e orientar sobre os principais pontos críticos de contaminação dos produtos e do ambiente.

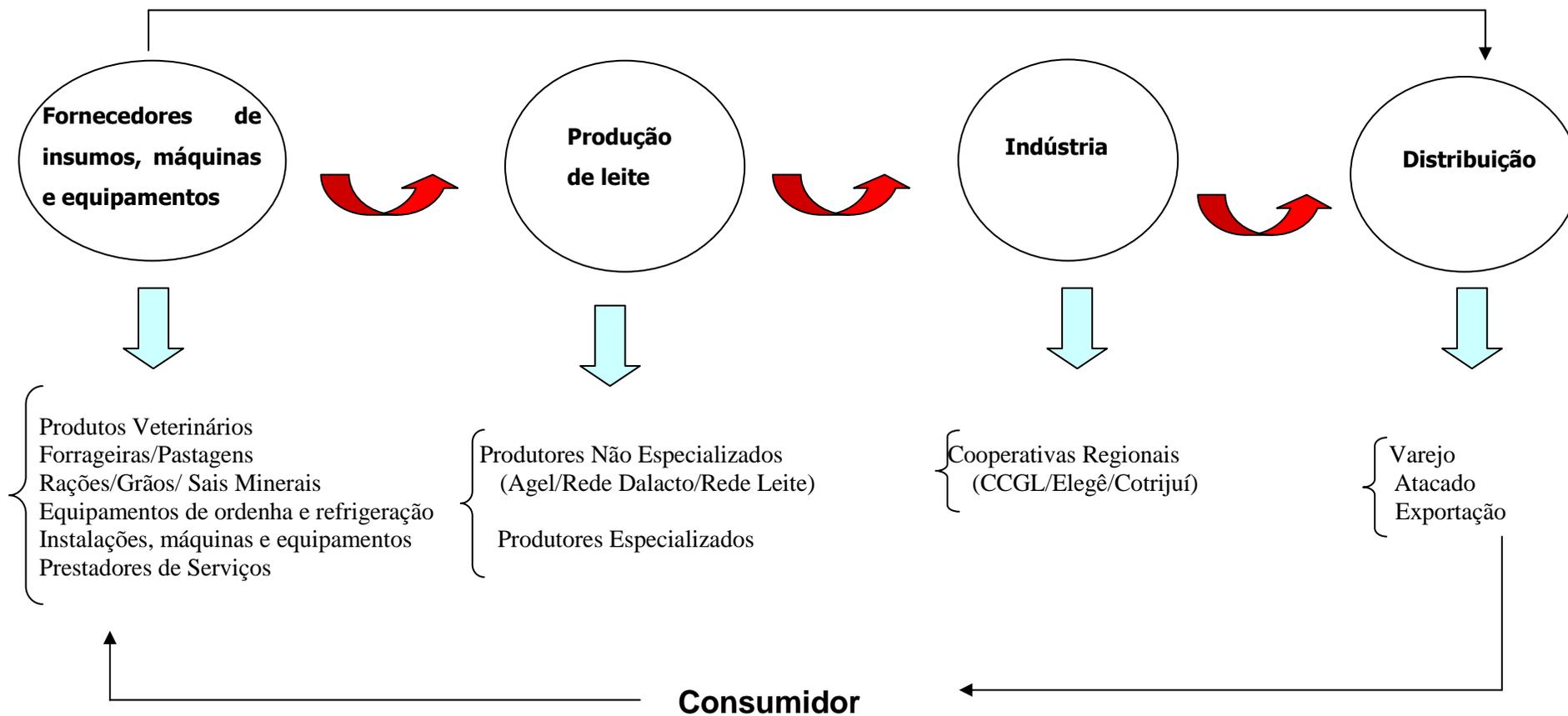


Figura 4 - Estrutura da cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado do RS

Fonte: Adaptada do modelo de Jank e Galan (1998), 2010

Além de estar atenta a todas estas exigências dos órgãos responsáveis, a indústria de beneficiamento do leite deverá ter conhecimento dos aspectos técnicos e legais a que estão sujeitos os estabelecimentos, especialmente quanto aos regulamentos e normas específicas, tais como: Decreto nº 1.255/62 - Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal - RIISPOA e demais legislações afins; RIISPOA - Arts. 102 a 105 (Obrigações da firma); Lei nº 7.889/89 - Dispõe sobre a Inspeção Sanitária de Produtos de Origem Animal (Art. 4); Lei nº 8,078/90 - Código de Proteção e Defesa do Consumidor; (Arts. 4,18, 31 , 58 e 75); Decreto 30.691/50, alterado pelos Decretos: 1.255/62 , 1.236/94/1.812/96 e 2.244/97; Portaria 368/97 do Ministério da Agricultura (Regulamento Técnico sobre as condições higiênicosanitárias e de boas práticas de elaboração para estabelecimentos elaboradores/industrializadores de alimentos); Portaria 46/98 Ministério da Agricultura (APPCC); Portaria 326/97 SVS/Ministério da Saúde (BPF); Resolução Nº 10/2003-MAPA- (Manual Procedimentos Padrão Higiene Operacional - PPHO).

Todos estes aspectos apresentados até o momento são fundamentais para que a indústria de beneficiamento do leite mantenha desde o início das suas atividades, ou seja, desde a aquisição da matéria prima até a obtenção do produto final, a qualidade total em seus processos. Em seguida apresentar-se-á sobre a indústria instalada na região noroeste do RS, destacando que da mesma forma que as demais existentes no país, esta é autorizada e regulamentada pelas normas e orientações dos órgãos responsáveis, a fim de garantir segurança e qualidade ao consumidor final.

Inicialmente será abordada sobre a indústria denominada Cooperativa Central Gaúcha Ltda – CCGL – Unidade de Cruz Alta/RS. Posteriormente, apresentar-se-á brevemente a indústria denominada Elegê – Alimentos S/A, que também tem estrutura instalada na região noroeste do RS (Ijuí-RS). Serão expostas ainda, breves informações sobre a indústria PARMALAT, instalada no município de Carazinho, que arrecada parte da produção de leite da região em estudo.

A CCGL - Cooperativa Central Gaúcha Ltda, foi fundada em 21 de janeiro de 1976, atuando na industrialização e comercialização centralizada do leite produzido por associados de um grupo de cooperativas ligadas à produção de grãos. Visava-se criar uma alternativa econômica para os produtores rurais através da integração, diversificação e racionalização da produção, proporcionando a fixação das famílias no meio rural e o aumento de sua renda.

Nos anos que se seguiram, a CCGL implementou um forte ritmo de crescimento, com a instalação de várias indústrias de beneficiamento de leite, especialmente na região noroeste

do Estado do Rio Grande do Sul. Em 1981, adquiriu sua então maior concorrente, consolidando sua liderança no mercado. Com isso, chegou a ser responsável por 70% do total de leite coletado no RS.

Em 1996 o alto grau de endividamento do setor rural, ocasionado pelos planos econômicos, fez com que surgisse a necessidade das cooperativas sócias aportarem capital. Portanto, a venda da indústria de laticínios foi a opção encontrada para o saneamento financeiro.

Fiel à sua função primordial de procurar maximizar os resultados dos produtores e visando viabilizar a continuidade da instituição, a CCGL adquiriu a área de 530 hectares localizada em Cruz Alta/RS, onde está instalada a CCGL Fundação Centro de Experimentação e Pesquisa - Fundacep, com 1.700m² de área construída, com investimentos direcionados aos programas de melhoramento genético de Trigo, Soja, Milho, Projeto Leite/Tambo Experimental e Culturas Bioenergéticas, intensificando e desenvolvendo atividades de pesquisa em Manejo de Insetos, Manejo e Controle de Doenças, Plantas Daninhas, Manejo de Fertilidade, Conservação do Solo, Manejo de Plantas Forrageiras e Pastagens para Gado de Leite, Nutrição de Plantas, Sistema de Rotação de Culturas, Microbiologia do Solo, Sistema de Irrigação por Asperção, Biotecnologia e Agricultura de Precisão.

O grupo de Pesquisadores da Fundacep integrados com os técnicos das cooperativas associadas, tem a possibilidade e oportunidade de levar ao campo as novas propostas de produção como já fez com sucesso na implementação do plantio direto no Rio Grande do Sul, cuja técnica hoje se encontra dominada e espalhada nas principais áreas de produção de grãos no Brasil.

Hoje, a pedido dos produtores associados e das cooperativas a CCGL está no processo de construção de uma nova indústria de processamento de leite na cidade de Cruz Alta/RS. A planta visa criar uma alternativa de participação democrática do produtor rural no processo industrial da cadeia produtiva do leite, com porte compatível ao volume de matéria prima disponibilizada pelos associados da Central, na ordem de 1.000.000 de litros/dia.

Cruz Alta/RS foi escolhida para a instalação da unidade industrial por sua localização privilegiada. Geograficamente a cidade encontra-se no centro do Estado, o que facilita o escoamento da produção por estrutura ferroviária e através das rodovias federais e estaduais

– BR 158; RS 223 e RS 342. A área também se posiciona em uma região central às propriedades fornecedoras de matéria prima, permitindo o fácil acesso.

O projeto de investimento está estimado no valor de R\$ 110 milhões de reais e promoverá a geração de 130 empregos diretos e cerca de 1.400 indiretos. Na implementação do Complexo Industrial de Cruz Alta/RS, a CCGL e filiadadas se beneficiarão da estrutura já existente de produção-movimentação-comercialização de grãos, em todas as etapas do processo, incluindo pesquisa tecnológica, assistência técnica, fomento, repasse de financiamentos, suporte administrativo, logística e parque industrial, obtendo assim redução significativa nos custos de produção e industrialização final.

A iniciativa tem por objetivo incentivar a produção e aumentar a margem de lucratividade dos produtores gaúchos, facilitando a comercialização e reduzindo custos. Também pretende a partir das modernas instalações tecnológicas, ingressar no bloco de comércio dos melhores e mais exigentes mercados do mundo, exportando produtos de qualidade superior. A implantação desta unidade representará, seguramente, mais um importante passo do nosso Estado em direção ao desenvolvimento sustentável e integrado do setor primário de nossa economia.

A CCGL tem como **visão** ser a melhor cooperativa central do agronegócio da América Latina, com rentabilidade, gerando desenvolvimento econômico e social na região de sua atuação. Sua **missão** está delimitada em ser uma organização para integrar as atividades do agronegócio com sustentabilidade, escala e rentabilidade gerando diferenciais competitivos às cooperativas e seus produtores. Sua **política** é ter compromisso com o cliente, agindo de forma justa, honesta e ética, valendo-se da criatividade, da gestão participativa eficaz e de recursos humanos profissionalizados, gerando desenvolvimento ambiental e bem estar das comunidades.

Associada ao projeto do leite, a CCGL mantém parceria com dezesseis cooperativas da sua região. Sua administração é formada por uma diretoria, conselho técnico, conselho fiscal e um conselho administrativo. A CCGL mantém as seguintes unidades de negócio: Lácteos, Tecnologia e Logística.

a) *CCGL Lácteos*: é a unidade de negócio responsável pelo fomento, desenvolvimento da produção e industrialização do leite. Todo o processo de gestão da produção de leite, através das cooperativas associadas, assistência técnica e a relação com a produção, irá ocorrer neste segmento. Através da rentabilização no processo industrial, o associado e sua Cooperativa

terão participação nos resultados, recebendo retorno proporcional à produção entregue durante o ano.

A CCGL apresenta à sociedade gaúcha sua nova planta industrial, conforme anexo A, para produção de leite em pó que em sua primeira fase de atividade processará 1 milhão de litros por dia. Tem como objetivo em sua segunda fase a ser estruturada, processar 2,2 milhões de litros por dia e uma terceira fase está planejada para processar de 4 a 5 milhões de litros por dia. Esta indústria dispõe da mais alta tecnologia em nível mundial e é resultado de espírito empreendedor de nossas cooperativas. A crença no sucesso econômico deste empreendimento, que envolve produtores de leite, cooperativas e indústria trará novas oportunidades a toda cadeia leiteira, gerando riqueza e promovendo a produção gaúcha e brasileira nos mais exigentes mercados.

b) CCGL Tecnologia: unidade de negócio responsável em conjunto com a Fundacep, pela validação e geração de tecnologias agrícolas que objetivam promover o desenvolvimento tecnológico dos associados das cooperativas, principalmente quanto ao manejo de insetos, invasoras daninhas e das doenças de plantas, bem como da fertilidade do solo. É a criadora de novas variedades de trigo, soja e milho, que aliam as características de alta produtividade com sanidade e rusticidade, resultando em excepcional custo/benefício. A Fundacep foi pioneira na pesquisa e difusão do plantio direto no RS, que viabilizou e modernizou a agricultura, proporcionando ganhos consideráveis ao meio ambiente. Atualmente também investe em pesquisa da agricultura de precisão, biotecnologia, créditos de carbono e com grande ênfase em manejo de pastagens e de gado de leite.

c) CCGL Logística: é a responsável pela administração dos serviços logísticos nas áreas de grãos, fertilizantes, leite, e outros, apoiando as Cooperativas na movimentação de seus produtos, desde a origem até o local de destino (exportação). Com o objetivo de racionalização e baixar custos logísticos no RS, se utiliza dos modais Rodo, Ferro e Hidroviário. Também é a Unidade responsável pela administração dos terminais Tergasa e Termasa.

Desde o ano de 2007 a CCGL esteve em fase de implantação e propiciou aos produtores de leite os seguintes cursos separados em módulos de treinamentos técnicos, para a concretização dos objetivos de produção com qualidade do leite: produção de pastagens; conservação de forrageiras; nutrição e manejo do gado leiteiro; qualidade do leite; gestão ambiental na bovinocultura do leite e gerenciamento da atividade leiteira.

Em um ano de operação (09 de outubro de 2009 completou um ano) da Cooperativa Central Gaúcha de Leite – CCGL em Cruz Alta-RS, já podem ser observados resultados significativos, conforme informou o presidente Vianna (2009). A capacidade plenamente tomada neste período deu-se de forma rápida sendo que até o momento são processados até mais de um milhão de litros diários de leite. Nestas condições, a empresa já está providenciando a ampliação da capacidade produtiva da fábrica de beneficiamento do leite em 20% para 2010 e até 2012 a planta poderá ser até triplicada.

O interessante neste caso é que com a capacidade da fábrica de beneficiamento do leite tomada até o momento, a região noroeste do RS tem tendência em apresentar maior demanda do que oferta, para processamento de leite em pó e a mesma vem sendo procurada pelos produtores e pelas próprias cooperativas para aumentar o volume recolhido pela CCGL. Atualmente existem cerca de sete mil produtores que fornecem leite para esta indústria de beneficiamento do leite, provenientes de 120 municípios.

Apesar do cenário do ano de 2009 ter sido difícil em virtude da concorrência, escassez do leite na entressafra e pela disparada do preço do leite longa vida, a CCGL conseguiu superar a situação e para 2010 tem uma excelente perspectiva para a expansão programada da parte física da fábrica de beneficiamento do leite e para o mercado lácteo. Após a turbulência do mercado internacional, a indústria de leite fortaleceu-se como empresa e provou que tem capacidade de operar em grande escala de produção e posicionar-se neste setor tão importante para a região noroeste do Estado do RS.

A seguir, uma breve apresentação da Elegê Alimentos S/A, outra indústria que arrecada a produção de leite nesta região, mais especificamente no interior do município de Ijuí/RS.

A Elegê Alimentos S/A, unidade instalada no município de Ijuí/RS, integra a empresa BRF Brasil Foods, atual denominação social da Perdigão, que é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Ocupa o terceiro lugar em abate de aves e está entre as 10 maiores em abates de suínos no mundo, sendo também uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. É uma empresa de escala internacional; seus produtos chegam a mais de 110 países.

Empresa de capital aberto, a Brasil Foods integra desde 2006 o Novo Mercado da Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), o que consolidou sua posição de excelência em

gestão, com controle difuso e pulverizado, assegurando direitos igualitários aos acionistas e oferecendo um padrão ainda maior de transparência às operações.

Segundo informações obtidas no site da empresa, oferecer qualidade e inovação ao consumidor é um dos valores da BRF. Para a empresa, inovar implica desenvolvimento contínuo de novos produtos, melhoria sucessiva de qualidade, implementação de novas tecnologias, controle rigoroso dos processos produtivos para a garantia da segurança alimentar. O resultado dessa dinâmica são ganhos de competitividade, que permitem à empresa oferecer o melhor produto a preço justo atingindo maior número de consumidores conscientes do exercício de sua cidadania, e portanto, exigentes, vigilantes e seletivos.

Este posicionamento reflete-se no portfólio de mais de 1.500 itens, destinados para os mercados interno e externo, com as marcas Perdigão, Chester, Turma da Mônica, Batavo, Borella, Perdix, Confiança, **Elegê**, entre outras.

Atualmente, a empresa emprega mais de 56 mil funcionários e opera unidades industriais em oito Estados brasileiros, além outras três no Exterior (Argentina, Inglaterra e Holanda). Escritórios comerciais da companhia estão instalados na Inglaterra, Holanda, Hungria, Espanha, Áustria, Itália, França, Rússia, Emirados Árabes Unidos (Dubai), Cingapura, Japão e Ilha da Madeira (Portugal), além de centro de distribuição na Holanda.

Pioneirismo e inovação sempre fizeram parte da história da BRF - Brasil Foods, atual denominação da Perdigão S.A. Fundada em 1934 — a partir de um pequeno armazém aberto por imigrantes italianos em Videira, no meio-oeste de Santa Catarina - a empresa iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939 e evoluiu nas décadas seguintes até se tornar uma das líderes do setor agroindustrial do país, tendo a inovação como seu objetivo.

Com esta iniciativa, aperfeiçoada ao longo dos anos e estendida às demais regiões onde está presente, a empresa tem participado da interiorização do desenvolvimento, privilegiando o pequeno produtor, incentivando a agricultura familiar, e conseqüentemente, contribuindo para a contenção do êxodo rural.

A Elegê Alimentos S/A, unidade instalada no município de Ijuí/RS, mantém a produção dos seguintes produtos lácteos: iogurtes, sobremesas, doce de leite, creme de leite, leite condensado, leite longa vida e leite especial, requeijões, queijos, leite em pó, molhos.

O Clube do Produtor de Leite Perdigão/Elegê Alimentos S/A é um sistema de parceria rural em que a empresa disponibiliza um conjunto de produtos e serviços com o objetivo de

incrementar a produtividade e a qualidade dos produtores parceiros e reduzir significativamente os custos de produção do leite. Além disso, para a correta utilização dessas tecnologias, a empresa presta assistência técnica através de uma equipe de profissionais especializados em Sistemas de Produção de Leite. Em contrapartida, o produtor passa a ser um fornecedor exclusivo da Perdigão/Elegê Alimentos S/A.

O referido clube tem como objetivos: estabelecer uma relação de negócios clara, responsável e harmoniosa com os produtores de leite; processar matéria-prima com a qualidade exigida pela empresa e pelo mercado; promover o incremento da produção e da produtividade das bacias leiteiras onde a empresa atua; desenvolver Sistemas de Produção de Leite com foco na redução dos custos de produção e otimizar recursos e potencialidades regionais.

O Clube do Produtor de Leite Perdigão/Elegê Alimentos S/A oferece aos produtores sócios: rações; medicamentos, detergentes e sanitizantes; sal mineral; genética (sêmen e serviços); assistência técnica efetiva; intermediação em financiamentos; intermediação em aquisição de equipamentos.

O perfil de produtor desejado por esta empresa é: ser produtor de leite exclusivo da Perdigão/Elegê Alimentos S/A; possuir estradas em boas condições o ano todo; possuir rede de energia elétrica instalada na propriedade; ser receptivo a novas práticas e tecnologias de produção e administração rural e possuir rebanho controlado e vacinado conforme calendário sanitário oficial.

As atribuições do produtor são: destinar toda a produção leiteira da propriedade para a referida empresa; permitir o livre acesso dos técnicos à propriedade; adotar práticas de manejo alimentar, reprodutivo, sanitário e de produção conforme orientações técnicas da empresa; utilizar os insumos – rações, medicamentos, sal mineral e sêmen – exclusivamente na atividade leiteira da fazenda parceira, de acordo com orientações técnicas da empresa e produzir leite com a qualidade exigida pela empresa.

Compete a Perdigão/Elegê Alimentos S/A: adquirir a preço de mercado toda a produção leiteira da propriedade que atenda aos padrões de qualidade; realizar a venda de rações bovinas, sais minerais, medicamentos, detergentes, sanitizantes, sêmen e outros com repasse na conta-leite; intermediar e facilitar o acesso a linhas de crédito para investimento e custeio; prestar assistência técnica efetiva e continuada na propriedade do produtor parceiro; intermediar as negociações de máquinas e equipamentos com objetivo de reduzir custos de

aquisição; efetuar os pagamentos ao produtor pontualmente e fomentar a realização de treinamentos, palestras, dias de campo e eventos que contribuam para o incremento da produtividade e da renda no campo.

Em seu regulamento, o clube do produtor de leite é definido como um programa integrado de vantagens que recompensará o produtor que fornecer ininterruptamente à Perdigão/Elegê Alimentos S/A a produção integral de leite (*in natura*) de seu estabelecimento rural.

Regulamenta também que o produtor que aderir ao programa deverá assinar o respectivo termo de adesão, após a leitura e compreensão de todos os benefícios e condições estipuladas neste programa. O produtor é definido segundo este regulamento como sendo o pecuarista com inscrição de produtor rural atualizada nos registros competentes, devidamente habilitado a produzir e comercializar leite *in natura* nos termos preconizados na legislação vigente.

O leite *in natura* a ser fornecido pelo produtor deverá apresentar suas características normais, ou seja, dentro dos padrões delineados pelas autoridades sanitárias controladoras deste segmento alimentar, especialmente em consonância ao que dispõem os artigos 475, 476 e 533 do Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal - RIISPOA (Decreto nº 30.691/52), Instrução Normativa n.º 51/02 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e em atendimento aos padrões de qualidade estipulados pela empresa.

A Perdigão/Elegê Alimentos S/A é uma sociedade anônima de direito privado habilitada a adquirir, beneficiar, industrializar e comercializar leite em todas as suas espécies, e/ou produtos derivados. Mantém a conta-leite, sendo esta uma conta corrente que o produtor indicará à empresa para depósito dos valores que terá a receber por conta do produto que venha a fornecer.

Caso ocorra qualquer das hipóteses abaixo elencadas, será automaticamente cancelada a participação do produtor no programa, e ele perderá a possibilidade de receber os benefícios a que tem direito: a) não entrega do produto no prazo e local estipulado entre as partes; b) não entrega do produto em suas características normais, estipuladas pelas normas técnicas do MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento e ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária; c) desvio de ração, sais minerais, sêmen e medicamentos fornecidos pela empresa, para outra finalidade que não a de fomentar o

incremento da produção destinada ao fornecimento de leite in natura (produto) à Perdigão/Elegê Alimentos S/A; d) quebra da exclusividade no fornecimento de leite in natura (produto) do produtor a empresa; e) negativa do produtor em permitir o ingresso ao seu estabelecimento rural, a qualquer tempo, dos profissionais que deverão prestar a assistência técnica prevista neste ajuste; f) a utilização no rebanho de alimentos e/ou medicamentos que tenham seus usos proibidos pelos órgãos sanitários oficiais ou não recomendados pela empresa.

Como pode ser observado, este é um exemplo da constituição de uma empresa que industrializa o leite arrecadado na região noroeste do RS, apresentando todas as suas exigências e contra partidas aos produtores em relação à produção de leite.

Os pequenos produtores que são a grande maioria desta região, não têm condições de cumprir com todas as exigências impostas pela indústria e por isso se tornam os denominados excluídos do processo de produção e da atividade leiteira. No entanto, como já foi exposto anteriormente, esta região tem um diferencial no tratamento desta situação, pois vem organizando estes produtores para produzir e manter a atividade em rede/parceria, obtendo a oportunidade de manter-se no mercado, através da Rede Dalacto, entre outras atividades já expostas nesta pesquisa. Diante do contexto apresentado até o momento, percebe-se que na região em estudo, existe a atuação e interação entre os agentes da cadeia produtiva do leite, principalmente dos produtores de leite que estão na atividade, ou pela indústria, ou pelas cooperativas, ou pelos programas de redes e incentivos existentes e oferecidos aos mesmos.

A seguir, uma breve apresentação da PARMALAT, outra indústria que arrecada a produção de leite desta região. Fica no Estado do Rio Grande do Sul. A Fábrica de Lácteos de Carazinho foi inaugurada em 1996, resultado da incorporação da empresa Lacesa, segunda maior empresa gaúcha no mercado de leite. Em 2001, Carazinho foi fábrica escolhida para produzir o Leite Natura Premium com exclusividade. Hoje leites e lácteos são produzidos em Carazinho/RS.

A fábrica de laticínios Parmalat no momento está em fase de negociação com outra indústria do leite, Nestlé, segundo informações do jornal Zero Hora, do dia 18 de junho de 2010, que estaria arrendando por 35 anos a fábrica da Parmalat em Carazinho. O contrato entra em vigor no mês de junho do referido ano.

Para a Nestlé, a operação permitirá que a empresa amplie sua participação no segmento de leites. A empresa pretende também impulsionar o desenvolvimento da bacia leiteira no Estado. As duas empresas estão negociando também que a Nestlé forneça leite para a Parmalat por um período estabelecido.

A Parmalat produz atualmente leite longa vida, em pó e condensado, além de creme de leite. A Nestlé não constitui fábrica nesta região. Ela recebe leite direto dos produtores e concentra o produto em Palmeira das Missões e manda para secar (processo de fabricação do leite em pó) em outros Estados. Com a aquisição da fábrica em Carazinho, todo o produto poderia sair daqui. Para o RS, o maior benefício seria a industrialização total do leite da Nestlé no Estado.

O Quadro 5 apresenta um breve resumo acerca das indústrias processadoras do leite, que atualmente arrecadam a produção da região noroeste do RS.

Atuando de forma conjunta às indústrias, estão as cooperativas regionais. Para o referido estudo, far-se-á uma análise da atuação da COTRIJUÍ, com sede no município de Ijuí/RS.

Primeiramente, destaca-se que de acordo com conceitos gerais do cooperativismo, as cooperativas são criadas a partir da necessidade de um grupo de pessoas em disponibilizarem de forma competitiva, os seus produtos e serviços ao mercado. Estas mesmas pessoas teriam maiores dificuldades trabalhando individualmente do que de forma mútua. Neste intuito, fica evidente que a cooperativa têm como principal finalidade prestar serviço para o seu associado. Percebe-se, então, que não é a cooperativa que tem cooperados, mas sim que os cooperados têm a cooperativa.

No cooperativismo agropecuário, considerando o exposto anteriormente, a cooperativa deve então, teoricamente, prestar assistência técnica, desenvolver e disponibilizar novas tecnologias, orientar o cooperado sobre o manejo dos insumos e da produção, receber e armazenar o produto, enfim, tratar de todo o processo no campo e posteriormente comercializar com as melhores rentabilidades possíveis. Estas ações podem ser observadas no decorrer dos resultados da pesquisa.

As cooperativas são um importante *player* no sistema agroindustrial do leite, ocupando parcela expressiva do mercado em grande parte do mundo. Nos EUA e na Holanda sua participação chega a 83%; na Austrália, 80%, e em países como Nova Zelândia, Dinamarca, Irlanda, Finlândia e Suécia, mais de 95%. Nos últimos anos as cooperativas

sediadas nestes países estão concentrando seus capitais e estendendo investimentos a outros países (CHADDAD, 2006).

No Brasil, segundo dados de Carvalho *et al.* (2003), a participação das cooperativas na captação do leite é de 40%. A realidade das cooperativas brasileiras demonstra que estas vêm enfrentando ao longo dos anos grandes dificuldades de sobrevivência, principalmente a partir de 1990, quando um novo cenário de globalização e liberalização começou a redefinir os atores líderes, as formas de governança setorial e o contexto institucional não só na cadeia do leite, mas num amplo conjunto de *commodities* (GEREFFI e KORZENIEWICZ, 1994). No caso do leite, a expansão das multinacionais desafiou as cooperativas a se adequarem a um contexto altamente competitivo, para a qual a maioria não estava preparada. Atualmente, o sistema cooperativista tem procurado reverter esta situação, arquitetando diferentes inovações institucionais/organizacionais.

A Cooperativa Agropecuária & Industrial – COTRIJUI, foi fundada em 20 de julho de 1957, em Ijuí/RS, por pioneiros que na época intitularam de Cooperativa Regional Tríticola Serrana Ltda – COTRIJUI. Diante dos desafios da época, os fundadores da COTRIJUI tinham algo em comum: somar esforços e buscar soluções que atendessem o interesse coletivo. A partir deste dia ocorreu o crescimento do quadro social, multiplicando os investimentos e a capacidade de armazenagem de grãos, em diversas unidades que foram se espalhando pelo noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, fronteira oeste, e região da campanha.

Atualmente tem como missão: desenvolver as atividades agropecuária e comercial, oferecendo produtos e serviços com qualidade, a fim de construir o caminho da satisfação dos associados, funcionários e clientes. Tem como objetivos: aprimorar as relações entre os líderes de todas as instâncias da cooperativa; propiciar a integração e a melhoria da qualidade de vida dos associados, direção e funcionários; agregar valores em todas as áreas de negócio; buscar a rentabilidade e autonomia; ter claro o caráter social e empresarial da cooperativa; e desenvolver a qualidade nos produtos e serviços prestados.

Apresenta como princípios: renovação dos fundamentos da cultura organizacional; capacitação dos associados, direção e funcionários, visando o profissionalismo e a ação conjunta; inovação do desenvolvimento dos processos; e preservação da ética dos profissionais, a fim de consolidar a moral junto aos associados e comunidade em geral. O negócio da COTRIJUI está delimitado em: agronegócio de alimentos.

Indústria	Considerações
Cooperativa Central Gaúcha Ltda/ CCGL – Unidade de Cruz Alta/RS	<ul style="list-style-type: none"> - Está em processo de ampliação a indústria de processamento de leite na cidade de Cruz Alta/RS, para produzindo em sua primeira fase, leite pó. A planta visa criar uma alternativa de participação democrática do produtor rural no processo industrial da cadeia produtiva do leite, com porte compatível ao volume de matéria prima disponibilizada pelos associados da Central, na ordem de 1.000.000 de litros/dia. - A iniciativa tem por objetivo incentivar a produção e aumentar a margem de lucratividade dos produtores gaúchos, facilitando a comercialização e reduzindo custos. - Visão ser a melhor cooperativa central do agronegócio da América Latina, com rentabilidade, gerando desenvolvimento econômico e social na região de sua atuação. Missão: está delimitada em ser uma organização para integrar as atividades do agronegócio com sustentabilidade, escala e rentabilidade gerando diferenciais competitivos às cooperativas e seus produtores. - Está providenciando a ampliação da capacidade produtiva da fábrica em 20% para 2010 e até 2012 a planta poderá ser até triplicada. <p>Atualmente existem cerca de sete mil produtores que fornecem leite para a referida indústria de beneficiamento do leite que são provenientes de 120 municípios. Associada ao projeto do leite, a CCGL mantém parceria com dezesseis cooperativas da sua região.</p>
Elegê Alimentos S/A Filial em Ijuí/RS	<ul style="list-style-type: none"> - Integra a empresa BRF Brasil Foods, atual denominação social da Perdigão, que é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Ocupa o terceiro lugar em abate de aves e está entre as 10 maiores em abates de suínos no mundo, sendo também uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. É uma empresa de escala internacional; seus produtos chegam a mais de 110 países. - Para a empresa, inovar implica desenvolvimento contínuo de novos produtos, melhoria sucessiva de qualidade, implementação de novas tecnologias, controle rigoroso dos processos produtivos para a garantia da segurança alimentar. O resultado dessa dinâmica são ganhos de competitividade, que permitem à empresa oferecer o melhor produto a preço justo atingindo maior número de consumidores conscientes do exercício de sua cidadania, e portanto, exigentes, vigilantes e seletivos. Esse posicionamento reflete-se no portfólio de mais de 1.500 itens, destinados para os mercados interno e externo, com as marcas Perdigão, Chester, Turma da Mônica, Batavo, Borella, Perdix, Confiança, Elegê, entre outras. - A empresa tem participado da interiorização do desenvolvimento, privilegiando o pequeno produtor, incentivando a agricultura familiar, e consequentemente, contribuindo para a contenção do êxodo rural. - O Clube do Produtor de Leite Perdigão/Elegê Alimentos S/A é um sistema de parceria rural em que a empresa disponibiliza um conjunto de produtos e serviços com o objetivo de incrementar a produtividade e a qualidade dos produtores parceiros e reduzir significativamente os custos de produção do leite. - A Elegê Alimentos S/A é uma sociedade anônima de direito privado habilitada a adquirir, beneficiar, industrializar e comercializar leite em todas as suas espécies, e/ou produtos derivados.
PARMALAT Carazinho/RS	<ul style="list-style-type: none"> - A Fábrica de Lácteos de Carazinho é resultado da incorporação da empresa Lacesa, segunda maior empresa gaúcha no mercado de leite. - Em 2001, foi fábrica escolhida para produzir o Leite Natura Premium com exclusividade. - A fábrica de laticínios Parmalat no momento está em fase de negociação com outra indústria do leite, Nestlé - Para a Nestlé, a operação permitirá que a empresa amplie sua participação no segmento de leites. A empresa pretende também impulsionar o desenvolvimento da bacia leiteira no Estado.

Quadro 5 - Indústrias processadoras do leite da região noroeste do RS - 2010

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

A COTRIJUI diversificou suas atividades e hoje é uma cooperativa de beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos agropecuários com mais de 17.700 associados. Aos associados presta assistência técnica direta, garantindo a qualidade da matéria-prima e o aumento da produtividade. Desta produção destaca-se a soja, o trigo, o arroz, o milho, a canola, a aveia, o girassol, o leite e os suínos, que por meio da cooperativa chegam à milhares de consumidores de todo o Brasil e de diversos países ao redor do mundo pelas marcas Tchê, Cereais Cooper, Arroz Leviesti, Rações e concentrados Vita COTRIJUI, e Sementes COTRIJUI.

Estas ações se revelam em números significativos, pois recebe mais de 600 mil toneladas de grãos e presta assistência à cerca de 1.500 produtores de leite, que somados produzem aproximadamente 70 milhões de litros de leite por ano, e abate anualmente cerca de 360 mil cabeças de suínos.

A cooperativa tem capacidade de armazenagem que supera 980 mil toneladas, em células dotadas de aeração e termometria, garantia de que a qualidade dos grãos, a ela confiados, será mantida. Os números e resultados da COTRIJUI são expressivos e resultam do trabalho dos seus associados, distribuídos em mais de 42 municípios do Rio Grande do Sul (possui sedes em Ijuí e Porto Alegre; frigorífico em São Luiz Gonzaga, pólo arrozeiro em Dom Pedrito e participação acionária no terminal do Porto de Rio Grande), somados a seus mais de 2.140 colaboradores. No total, são mais de 17.700 produtores beneficiados com assistência técnica diretamente nas propriedades, o que garante a qualidade nas matérias-primas.

A referida cooperativa diversificou suas atividades, ampliando suas ações através da agro-industrialização, em especial na indústria de cereais, frigorífico, fábrica de ração e moinho, todas voltadas à agregação de valor no produto primário, buscando assim o melhor atendimento aos associados.

A COTRIJUI recebe, armazena, beneficia, industrializa e comercializa produtos agropecuários, com destaque para soja, trigo, arroz, milho, aveia, leite e suínos. A assistência técnica é proporcional as demandas dos cooperados. Ela é oferecida através dos Grupos de Assistência Técnica Dirigida (GATDs), em Dias de Campo, de forma concentrada pelo Campo Tecnológico (Inverno e Verão) e em programas radiofônicos específicos para o quadro social.

A área comercial, com diretoria específica, proporciona aos produtores alternativas diversas para formação dos cultivos através da compra de fertilizantes, defensivos, sementes

e demais insumos. Da mesma forma, informa e orienta sobre comportamento dos mercados, no momento da comercialização.

A segurança no escoamento da produção nos mercados interno e externo, deve-se à logística de apoio da própria COTRIJUI, complementada por desvios ferroviários e a excelente estrutura portuária administrada pela CCGL, no Porto de Rio Grande/RS.

Desde o ano de 1967, a fábrica de rações da COTRIJUI tem sua produção de rações peletizadas e fareladas com uma diversificada linha de produtos para atender criadores de suínos, bovinos e aves.

A garantia da qualidade das rações e concentrados VITA COTRIJUI é obtida por rígidos controles e análise, tanto da matéria-prima, quanto do produto final, regidas pelas normas do BPF - Boas Práticas de Fabricação, implantada desde o ano de 2006. As formulações são elaboradas por profissional da área nutricional, em sistema informatizado, com ingredientes de alta qualidade e que comprovadamente melhoram a performance dos animais.

Esta preocupação é ressaltada por Akridge et al. (1999) quando afirma que as mudanças relacionadas às características e especificações dos alimentos têm ocorrido em função da exigência dos consumidores por alimentos mais seguros, com maior qualidade e diversidade e que possam ser adquiridos e ou preparados com maior comodidade.

Segundo Ottonelli (2010), presidência da COTRIJUI, o leite hoje na região noroeste do RS é a alternativa que motiva e proporciona o homem a permanecer no campo, produzindo leite com a mesma importância das outras culturas de produção. A cooperativa agrega valor² na atividade leiteira, somando força com o produtor para enfrentar os problemas do mercado.

O processo de agregação de valor por meio da industrialização exigirá das cooperativas uma maior agilidade em lidar com o mercado consumidor, necessitando desenvolver competências mais agressivas.

Em relação à agregação de valor na produção de leite, foi possível perceber durante a pesquisa, que a cooperativa é um dos agentes que está envolvida e dedicada ao crescimento da região, com o objetivo de promover um desenvolvimento sustentável. Para atingir este

² “O sistema cooperativo, é principalmente, como posso dizer, é somar força pro produtor ter renda e ter resultado na propriedade. Então resumindo isso, se a cooperativa não consegue aumentar a renda, então deve agregar valor aos produtos que os produtores produzem”. Entrevista com presidência da COTRIJUÍ, em 07/06/2010.

resultado está investindo na atividade leiteira como o negócio do futuro, ou seja, agregando valor, envolvendo e aproximando neste processo os agentes da cadeia produtiva da região. Em relação ao governo, percebe-se que este incentiva a produção, mas não promove ações da forma como deveria ser, em se tratando de agilidade para investir no agronegócio. Por isto, alguns atores de atuação da região, como por exemplo, a COTRIJUÍ e UNIJUÍ perceberam que teriam que promover e incentivar o desenvolvimento da região a partir dela própria.

No entanto, a região deve atentar para as principais transformações que estão ocorrendo no agronegócio, que segundo Mendes (1995) podem ser elencadas em: o desenvolvimento da biotecnologia tende a ser uma nova forma de dominação econômica (por causa do uso da propriedade industrial ou de patentes); a ênfase maior para os produtos com elevado valor adicionado (ou seja, produtos mais ricos nutricionalmente, mais saudáveis e com mais serviços agregados); produtos cada vez menos homogêneos e mais diferenciados (seja via tecnológica ou via marketing); e a tendência das empresas maiores estarem cada vez mais integradas verticalmente (ou seja, as corporações nacionais e internacionais estão crescentemente dominando toda a cadeia agroalimentar).

Para enfrentar este cenário, Mendes (1995) afirma que é fundamental que os dirigentes cooperativistas tenham em mente os seguintes aspectos:

- que o grande “business” da agropecuária está “fora da porteira”, ou seja, nos segmentos dos insumos da agroindústria e da distribuição;
- que o mercado de produtos agroalimentares está fortemente concentrado nas mãos de poucas e grandes empresas para quem os agricultores e suas cooperativas têm transferido enormes volumes de renda agrícola;
- que o grande “filão” do agronegócio está nos produtos processados, com evolução do comércio sempre crescente e com maior participação no volume e no faturamento global, ao passo que o negócio dos *in natura* quase não cresce. Isso significa dizer que agroindustrializar é o caminho;
- que os caminhos da agroindustrialização e da exportação, que são fundamentais, ainda não têm sido trilhados com intensidade pelas cooperativas, embora algumas tenham apresentado avanços consideráveis, como é o caso da CCGL instalada na região em estudo.

Ressalta-se ainda, que as transformações globais e do agronegócio são irreversíveis e estão afetando os resultados das cooperativas, assim como os demais agentes que compõem as cadeias produtivas. Todavia, aquelas mais ousadas e de melhor discernimento empresarial

conseguem superar os desafios, os quais podem resultar em novas oportunidades de negócios.

Diante do exposto, observa-se que a cooperativa COTRIJUÍ hoje está voltada ao foco do agronegócio e na questão do crescimento e desenvolvimento regional, deixando de ser uma cooperativa que proporciona crédito ao produtor, pois na maioria das vezes acaba em prejuízo, em virtude de que o produtor nem sempre tem condições, devido à vários fatores, inclusive o clima para safra, de retornar o crédito à cooperativa. A cooperativa está trabalhando de forma paralela ao governo e não mais no sistema do governo. Está sendo um meio de proporcionar ao produtor estrutura para sua produção, investindo e ofertando insumos, máquinas e equipamentos e uma assistência técnica de qualidade. Está ensinando o produtor a administrar sua propriedade e sua produção. O produtor com conhecimento de sua estrutura e do sistema ao qual está inserido conseguirá auxiliar de forma eficiente no processo de desenvolvimento regional.

Outro aspecto observado na pesquisa, é que a cooperativa está sendo um meio de viabilizar a produção na pequena propriedade, ficando livre o produtor para entregar o seu produto, no caso o leite, à indústria que melhor reconhecer o seu resultado. A CCGL, que é uma associação das cooperativas da região, que atualmente tem um plano de qualidade do leite e mantém incentivos por meio de um preço diferenciado ao produtor que manter qualidade exigida para a exportação, por exemplo, vem a contribuir tanto para o produtor como para a indústria que necessita do produto em alta qualidade.

A busca por estabilidade nas relações entre a indústria e fornecedores é o principal desafio das firmas, visto que as constantes disputas por preço e quantidade desestabilizam as relações e afetam a regularidade do fornecimento do leite, prejudicando a competitividade no mercado consumidor. Se, por um lado, a procura por matéria-prima é altamente disputada, principalmente aquela produzida com baixos custos; por outro, os custos de transações e a produção em escala são fatores decisivos na competitividade da cadeia produtiva. Tendo garantido matéria-prima em larga escala, à medida que incorpora inovações técnicas e organizacionais o cooperativismo vê-se novamente diante de uma grande oportunidade para competir no mercado de leite (SCHUBERTe NIEDERLE, 2009).

Durante o estudo observou-se que depois da construção civil, o leite é a atividade do agronegócio que mais gera emprego e renda na região noroeste do RS, uma vez que a produção é viável em pequenas propriedades que tenham, por exemplo, até 10 hectares

(OTTONELLI, 2010). No entanto, o produtor precisa do auxílio dos demais agentes que integram a cadeia produtiva do leite, para fornecer-lhe insumos, recursos e uma assistência técnica de qualidade, que sejam condizentes com a capacidade financeira do produtor.

Outro fato relevante, é que a indústria do leite instalou-se nesta região no momento certo, ou seja, os mercados nacional e internacional estão requerendo uma demanda de alimentos, inclusive do leite, muito alta, e esta região tem as condições favoráveis para a produção demandada, pois tem o clima adequado, assim como uma agricultura familiar organizada, eficiente e estimulada para a atividade. A tendência para os próximos anos é dobrar a produção atual sendo que, por exemplo, a CCGL já tem seu plano de expansão para execução do aumento da produção que esta região vai gerar.

Atualmente esta indústria vem processando cerca de um milhão de litros de leite diários para a produção de leite em pó para exportação. Além disto, as cooperativas da região têm três milhões de litros diários para entregar à referida indústria. Devido a limitação física da CCGL a produção excedente é destinada a outras indústrias de beneficiamento do leite que estão instaladas na mesma ou em outras regiões do Estado.

Diante dos resultados da pesquisa, é possível perceber que a indústria do leite tem a função e a capacidade de regular o preço no mercado enquanto que as cooperativas estão sendo um elo de negociação entre os produtores e a indústria, proporcionando bons resultados para a comunidade às quais estão atuando. Organizando o sistema de produção entre a cadeia produtiva do leite, uma região consegue controlar e tomar decisões certas em relação ao futuro, não permitindo que fique a mercê do capital e de sistemas do mercado que a mantém instável e sem previsão de futuro.

A integração entre os agentes da cadeia produtiva do leite permite que a produção da agricultura familiar seja acolhida na indústria. A ação da cooperativa no momento, é fazer com que os produtores que ainda não estão atendendo as exigências de produção de leite da indústria local, se encaminhem para este processo, fornecendo assistência técnica de qualidade, insumos, máquinas e equipamentos acessíveis ao pequeno produtor.

A cooperativa vai intermediar este processo oferecendo palestras, cursos, eventos que sejam capazes de conscientizar todos os agentes da cadeia produtiva do leite, do qual é importante a contribuição de cada um para atingir os objetivos desejados crescendo e desenvolvendo-se enquanto região e não de forma isolada. Quanto ao produtor, Ottonelli (2010) afirma que este deverá deixar de ser um vendedor de leite e passar a ser um autêntico

produtor de leite, investindo na produção e na propriedade, para que desenvolva a atividade com a qualidade exigida pela indústria para posteriormente comercializar o produto a nível nacional e internacional. Isto exige do produtor uma gestão estratégica de produção e de sua propriedade, e o conhecimento neste sentido é fundamental.

Em relação ao fator conhecimento, percebeu-se que as instituições de ensino, pesquisa e extensão, como as cooperativas e a própria indústria tem contribuído no sentido de proporcionar ao produtor novas idéias e tecnologias que facilitam e viabilizam uma produção com qualidade, quantidade e menor custo, utilizando-se das parcerias para concretizar este processo de produção.

O produtor que obtém o conhecimento começa a perceber que a diversificação³ de produção que existe em sua propriedade lhe proporciona visão real do fluxo do mercado e consegue enfrentar os problemas de forma flexível, pois tendo opções de produção, consegue gerenciar sua propriedade de forma eficiente garantindo um resultado significativo no final do período, onde uma atividade torna-se capaz de sustentar a outra (OTTONELLI, 2010).

Neste sentido, a diversificação da produção na propriedade familiar traz ao pequeno agricultor maior estabilidade do ponto de vista ecológico e financeiro, além da oferta de gêneros alimentícios produzidos e consumidos pela própria família. Como relatam Mello (1998) e Ferrari (2003), a diversidade de atividades e a combinação delas sob diferentes formas dentro do estabelecimento agropecuário, se traduzem em produção diversificada na propriedade, sendo esta uma das características mais importantes para a viabilização da agricultura familiar. Ademais, a não-remuneração da mão de obra empregada na atividade pela autoexploração do trabalho familiar diminui consideravelmente o custo de produção e possibilita uma ocupação eficiente do tempo ao longo do ano e a distribuição das tarefas.

O baixo custo de produção do leite na agricultura de base familiar é uma das principais características que dão competitividade ao setor. Esse fator, aliado a formas de organização coletivas, possibilita ganhos de escala com baixo custo de produção, o que lhes permite fazer frente aos grandes produtores especializados, os quais investem na produção de

³ “Uma coisa que chama a atenção nos produtores que trabalham no sistema cooperativo, é que a propriedade que tem leite, o produtor é mais criativo, ele busca mais saídas, porque o leite exige uma gestão mais aprimorada, é diferente da soja ...ele busca trabalhar com os custos. Então, todo produtor de leite, ele é muito mais preparado para enfrentar o poder econômico ... ele tem que entender de mercado, tem que fazer bem as contas, se não ele não ganha, porque o leite dá muita mão-de-obra e pouco lucro em pequena produção. Faz que seja um produtor esclarecido do modelo econômico que tem aí”. Entrevista com presidência da COTRIJUÍ, em 07/06/2010.

leite com alto custo por unidade produzida e vendem de acordo com as condições impostas pelo mercado. A expansão da produção tornou o leite uma *commodity* altamente valorizada, mas também determinou o surgimento de uma alta competitividade, tornando o custo de produção um fator relevante na composição dos lucros.

Em relação à agricultura familiar, observa-se que esta tem como característica a mão de obra própria, garantindo mais futuro no mercado e têm sido um negócio com bons resultados na região noroeste do RS, afirma Ottonelli (2010). Muitos autores defendem que a exemplo de outros países como os EUA e a Holanda, o Brasil deveria ter um segmento de *family farmers* altamente especializado, tecnificado e competitivo na produção do leite. No entanto, estes estudos geralmente desconsideram os problemas que uma estratégia deste tipo podem acarretar do ponto de vista da reprodução econômica e social dos agricultores familiares, como expõem Norder (2006) e Ploeg (2008), além de omitir a enorme heterogeneidade do que se convencionou chamar agricultura familiar no Brasil.

Como mostra Norder (2006), a agricultura familiar compreende uma expressiva pluralidade de sistemas de pecuária leiteira. Enquanto alguns agricultores optam por um modelo intensivo-exógeno com acentuado consumo de rações industriais e produtos farmacêuticos, além da preferência por raças mais produtivas – geralmente pelo gado holandês (*holstein*) –, visando aumento de produtividade e escala de produção, outros elegem a produção de leite como uma alternativa de redução de custos acompanhada de utilização de insumos reproduzidos na própria unidade.

Como afirmam Souza e Waquil (2008), a viabilidade e rentabilidade da agricultura familiar na cadeia do leite passam pela consideração de elementos próprios a esta categoria social, tais como: a estratégia de reduzir riscos por meio da diversificação, potencializar a produtividade da mão-de-obra familiar por meio da tecnificação e incorporação de insumos industriais e buscar segmentos de mercado de alto valor agregado, o menor custo de gestão e supervisão da mão-de-obra familiar, a redução do custo operacional associado à utilização do trabalhador familiar, que tem incentivos diretos para evitar o desperdício, etc.; produtividade mais elevada alcançada pela mão-de-obra familiar em tarefas de manuseio e atenção delicadas, quando comparada ao trabalho assalariado e, finalmente, a maior qualidade do produto obtido sob os cuidados dos próprios interessados (PLOEG, 2008).

Quanto ao cenário regional, afirma Ottonelli (2010), o momento é de crescimento e a perspectiva é que 80% da produção do leite desta região seja exportado enquanto que 20%

vai ficar no Estado. A cooperativa vai incentivar o produtor da agricultura familiar intermediando as negociações com a indústria do leite que estará retribuindo na região os resultados obtidos. É a própria indústria do leite que vai efetuar o pagamento ao produtor conforme a sua produção e qualidade do leite produzido.

Em relação à coleta do leite, Ottonelli (2010) afirma que o resfriamento do leite é a etapa mais importante neste processo, pois deve estar dentro dos padrões de fiscalização dos órgãos de saúde e sanitários. Esta é uma preocupação que deve ser entendida e tratada em toda a cadeia produtiva do leite, pois neste momento, o agente principal é o produtor que deve ter preparo em sua propriedade, dando conta da sanidade do animal, ter controle das doenças e estar atendendo as exigências dos órgãos de saúde pública, além de estar residindo em uma localidade que tenha estradas em boas condições para a coleta do leite à granel.

A coleta do leite a granel é um grande desafio que a região terá que investir, pois conforme enfatiza Castro (1995), a questão da logística na orientação dos processos produtivos, deve atender aos requisitos dos mercados consumidores quanto à qualidade dos insumos e produtos, prazos de entrega, assistência técnica e inovações. Desta forma, a eficiência do sistema logístico se torna uma condição básica para a competitividade de todos os setores da economia.

Ottonelli (2010) considera que a cadeia produtiva do leite da região noroeste do RS ainda tem alguns quesitos que precisam ser melhorados, mas que está integrando-se e motivando a região a partir para a ação, por meio da produção de leite, em busca do desenvolvimento sustentável. O evento Fenilact tem este intuito, de unir e colocar juntos os agentes da cadeia produtiva para que possam encontrar-se e manter os mesmos objetivos. A produção leiteira surgiu neste momento como oportunidade para região em virtude da grande demanda de alimento que o mundo vêm requerendo. O cenário e o mercado indicam que esta é a oportunidade da produção leiteira, e a região noroeste do RS tem a oportunidade de viabilizar a cadeia produtiva do leite, como principal fonte geradora de emprego, renda e impostos que serão aplicados nesta comunidade.

Em relação à produção de leite, outro agente da referida cadeia produtiva, observou-se durante a pesquisa que existem os produtores especializados e os produtores não especializados.

Os produtores especializados representam àqueles que hoje estão entregando sua produção diretamente para a indústria local. Neste caso, seguem as exigências e orientações impostas pela indústria à qual possuem vínculo.

Os produtores não especializados representam grande parte da cadeia produtiva do leite na região em estudo. Mas, estão fazendo a diferença, na forma como estão organizados, recebendo incentivos e recursos do governo e das entidades locais e regionais, que estão apostando nesta atividade do agronegócio como potencial, para junto com outras atividades da região promover o desenvolvimento sustentável.

A pesquisa demonstra ainda que a atividade leiteira deixou de ser tratada pelos produtores como uma renda extra, pois valorizou-se o trabalho e a produção que segundo a Emater/RS-Ascar de Ijuí, compromete até 40% da mão de obra do meio rural, permitindo que a renda fique em maior quantidade no meio rural, ou seja, a renda gerada fica em sua maior parte na comunidade que a gerou.

Segundo Testa (2008), para cada milhão de reais gerado com leite, entre 500 e 700 mil reais ficam no meio rural. Diante desta realidade, dois dias passaram a ser os mais importantes do mês nas comunidades rurais, segundo a EMATER/RS-Ascar de Ijuí, sendo o dia de pagamento dos aposentados e o dia do pagamento do leite.

Estes são resultados da atividade leiteira que despertaram o interesse da região, das entidades locais e regionais, universidades e governo, todos com o mesmo propósito de investir e impulsionar a cadeia produtiva do leite. Hoje a referida cadeia produtiva está organizada principalmente para os pequenos produtores, como apresentado anteriormente, em parceria, ou seja, um trabalho conjunto dos pequenos para gerar resultado significativo e permanente.

Quanto aos fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos, percebeu-se que estes atuam de forma isolada e também em parceria, com o Programa Redes de Cooperação, Rede Dalacto e em parceria com as cooperativas que fornecem insumos, máquinas e equipamentos necessários à produção do leite. Este agente da cadeia produtiva do leite, fornece aos produtores de leite da região em estudo, produtos veterinários, forrageiras para pastagens, rações, grãos e sais minerais, equipamentos de ordenha e refrigeração, instalações, máquinas e equipamentos e presta serviços técnicos e orientações aos produtores de leite.

A distribuição do leite e de seus derivados acontece no varejo, atacado e também para a exportação. Existe a distribuição de produtos lácteos (leite *in natura* e queijo sem marca),

direto ao consumidor realizada pelos pequenos produtores. A distribuição acontece também em supermercados, pequenos varejos, restaurantes entre outros. As cooperativas também mantêm um papel importante no processo de distribuição do leite e seus derivados, na região e no Brasil. Quanto às exportações, é também pelas cooperativas que este processo vem acontecendo, pois as mesmas apresentam estrutura e condições de manter a qualidade exigida para negociar o produto com outros países.

Em relação aos fatores determinantes da competitividade, Batalha (1997) afirma que o enfoque sistêmico está direcionando cada vez mais os estudos relacionados aos problemas relacionados ao agronegócio, pois na perspectiva sistêmica a competitividade empresarial exige eficiência interna e interorganizacional. Neste sentido é preciso associar a competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades inter-firmas numa cadeia de produção agroindustrial.

A referida organização interna, neste momento, estaria relacionada ao estabelecimento de redes inter-empresas que estão sendo vistas na região noroeste do RS, como ferramenta fundamental, segundo o referido autor, na melhoria da competitividade de uma cadeia produtiva. Este conceito pode expandir a noção de cadeia produtiva devido às tendências de agregação de valor aos produtos agroindustriais que resultam em produtos cada vez mais complexos e que colocam em questão a linearidade das cadeias agroindustriais bem como seu poder analítico em tratar da problemática estrutural e gerencial das mesmas. Desta forma, a confirmação e o reforço desta tendência tornaria a abordagem em termos de rede de empresas mais apropriada para estudos relacionados ao agronegócio (BATALHA, 1997).

Neste sentido os resultados da pesquisa, apontam que esta região por meio da universidade regional aliada ao Programa Rede de Cooperação, está trilhando o caminho pela rede de empresas, inclusive uma rede de leite constituída por pequenos produtores, mantendo associações com outras empresas que sejam capazes de beneficiar e serem beneficiadas com as atividades e produção em rede. Cabe lembrar ainda, das ações do Rede Leite que estão em fases iniciais, levando o conhecimento ao campo em busca de uma produção de qualidade, com alta produtividade e menor custo.

A gestão da cadeia produtiva do leite em sua estrutura garante a integração de todas as atividades mediante melhoria nos relacionamentos entre os diversos agentes (organizações de diferentes tipos interagindo) em busca da construção de vantagens competitivas sustentáveis para a cadeia como um todo. A cadeia de produção deve ser vista como uma

rede de empresas independentes que agem em sintonia de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos (BATALHA, 1997).

O Quadro 6 apresenta um resumo dos fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva do leite na região em estudo, conforme o estudo teórico de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995).

Ressalta-se, no entanto, que os fatores internos, sistêmicos e estruturais, determinantes da competitividade, aparecem de forma dinâmica e interrelacionada entre os agentes que compõem a cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS e que todos os atores têm se movido de acordo com suas potencialidades, possibilidades e demandas do mercado, na busca de melhor posição competitiva, como pode ser observado no decorrer da pesquisa.

Como pode ser visto, a cadeia produtiva do leite existente na região noroeste do RS, mantém a atuação e integração dos agentes conforme descrevem Jank e Galan (1998). A organização dos agentes acontece de forma adequada com a realidade da região, mas nos mesmos moldes do modelo dos referidos autores.

Fatores Determinantes da Competitividade segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer - 1995	Fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS
Internos (empresariais):	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de produção de leite; - Estrutura/instalações da propriedade; - Logística de arrecadação à granel; - Sistema de alimentação eficaz (nutrição: proteína, energia, sais minerais e vitaminas); - Pastagem (clima, território) - Saúde animal (controle e prevenção de doenças); - Genética do gado leiteiro.
Estruturais:	<ul style="list-style-type: none"> - Classificação e normatização dos tipos lácteos; - Legislação sanitária federal; - Regulamentos técnicos de produção; - Higienização; - Qualidade do leite; - Órgãos de fiscalização; - Logística de transporte do leite; - Exigências da indústria para competir no mercado nacional e internacional.
Sistêmicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Exportações; - Importações; - MERCOSUL – blocos econômicos; - Política acional/internacional/estadual; - Indústria nacional; - Multinacionais; - Câmbio/taxa de juro/política tributária/sistema de crédito; - Cooperativa; - Instituições de ensino, pesquisa e extensão; - Distribuição; - Consumidor.

Quadro 6 - Fatores determinantes da competitividade da cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS - 2010

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

5.4 A importância e contribuição da cadeia produtiva do leite para a gestão e promoção do desenvolvimento regional

A região noroeste do Estado do RS já esteve em tempos de estagnação de sua produção. Mas o momento, como se tem observado, é propício à região para promover o desenvolvimento sustentável. Tem sido criado espaço e as entidades locais e regionais tem

direcionado atenção e recursos reconhecendo a base sólida da região que gira sua economia através do agronegócio.

A presente pesquisa demonstrou que dentre as atividades do agronegócio, o setor leiteiro nesta região vem ganhando destaque e contribuindo na economia regional, caracterizada pela pequena agricultura familiar que corresponde a 70% das propriedades da região, alocadas em menos de 50 hectares cada, com mão-de-obra qualificada, tendo como vantagem o melhor clima para a produção de leite. A diversificação da produção foi à solução encontrada por estas famílias para a sobrevivência, pois perceberam que depender somente das safras de grãos não estava sendo mais viável para as mesmas. Surgiu então a oportunidade de investir no setor leiteiro. Os resultados são positivos e estão colocando a região em lugar de destaque no RS e no Brasil.

A indústria do leite ganhou espaço e oportunidade de crescimento e pode-se afirmar que o projeto do leite da CCGL consolidado prova o ponto de vista dos presidentes das cooperativas de que para apoiar a produção é necessário ter indústria com capacidade e qualidade e que esteja presente o ano inteiro com o produtor e não somente na safra, pagando o preço exigido pelas indústrias. Estar próximo do produtor o ano inteiro é a política das cooperativas que compõem a indústria de processamento de leite.

Cabe destacar que a tradicional visão entre indústria, serviço e agricultura tornou-se inadequada e insuficiente diante das profundas mudanças no cenário do agronegócio. O entendimento do campo deixou de ser um mero fornecedor de matéria-prima e deu lugar a uma nova compreensão da complexa inter-relação entre fornecedores, produtores agropecuários, processadores e distribuidores (PINHO, 2004). O sistema percebeu a necessidade de começar a agregar valor.

Segundo o presidente da CCGL, Vianna (2009), o projeto do leite não é somente de indústria, pois prevê o apoio ao produtor no campo, principalmente o desenvolvimento tecnológico do produtor através de assistência técnica aportando tecnologia para que consiga produzir mais, com mais qualidade e menor custo, para ter melhor renda. Este é o foco da CCGL e a indústria é a ferramenta para a consolidação deste projeto.

Além dos investimentos e atuação da CCGL na região noroeste do RS, percebe-se um clima de organização, otimismo, confiança e parceria entre as entidades, prefeituras, órgãos governamentais e rurais, agricultores e a comunidade no geral em busca do crescimento e desenvolvimento regional. A grande aposta no momento é o setor leiteiro.

Segundo Ottonelli (2010), o mercado do leite com o surgimento das grandes indústrias na região é promissor. Hoje a produção da região se aproxima a 4 milhões de litros de leite por dia. Analisando os municípios de região de Santa Rosa/RS até Passo Fundo/RS, forma-se uma grande bacia leiteira. Os municípios de Ijuí/RS e Cruz Alta/RS (onde está instalada a CCGL) estão no centro desse polo regional, onde as indústrias de leite estão se instalando. Outra informação importante, é que já existe um potencial industrial de mais de 6 milhões de litros de indústria instalada. O cenário é bom para o agricultor que pode investir com tranquilidade e planejamento na sua produção, investindo no setor do leite.

Diante da realidade atual, surgiu a idéia de criar uma feira voltada para a cadeia produtiva do leite nesta região. O desafio então é promover a feira em conjunto com lideranças, produtores e empresários, além da indústria do leite aliada à agroindústria familiar com participação dos agentes que compõem a cadeia produtiva do leite de toda a região noroeste do RS.

A criação da Fenilact surge então a partir da necessidade que a região tem de fixar o homem no campo destacando novamente que 70% dos agricultores têm menos de 50 hectares de terra, ou seja, inviáveis para grande produção de grãos, tendo que optar por outras alternativas, no caso, a produção de leite no momento é viável.

O centro de estudos da Fundacep de Cruz Alta/RS (alocada à CCGL) tem na área do leite uma pesquisa apontando que uma propriedade com 10 hectares e um plantel de 20 vacas de leite, tem como resultado uma renda bruta de R\$2 a 3 mil reais por mês. Este resultado assegura a permanência tranquila do homem no meio rural. Então, o leite é hoje uma alternativa muito forte na obtenção de renda da agricultura familiar.

O momento é positivo para o produtor investir e melhorar a infraestrutura da propriedade, pois tem acesso a financiamentos do governo, obtendo crédito que possibilita tornarem-se empreendedores do meio rural, principalmente o produtor jovem. Além disso, o acesso ao conhecimento é de extrema importância nas atividades do campo. A região noroeste do RS encontra-se em um cenário onde o conhecimento é fundamental e percebe-se o fato no cotidiano dos agricultores, pois estes estão sentindo a necessidade de “saber” para inovar e empreender na sua propriedade, para sobreviver e fortalecer a competitividade do mercado regional.

A presente pesquisa atribuída a outros estudos realizados por entidades e a universidade da região apontam que a tendência é que as grandes propriedades desta região

investirão somente na produção de grãos enquanto que a pequena propriedade rural irá investir na produção de leite, suíno, hortigranjeiros entre outras pequenas culturas. A Emater/RS também se aproxima desse trabalho, no sentido de conscientizar os pequenos agricultores que os mesmos possuem potencial e espaço para crescer no campo, buscando a integração e auxílio aos órgãos fornecedores de crédito, assistência e acesso a tecnologia.

Como relatam Jank e Galan (1998), trata-se de um *trade-off* complexo, cuja principal variável está ligada à duplicidade de interesses da indústria, ainda dividida entre estimular ou eliminar o produto não especializado”. Os autores ainda ressaltam que, de qualquer forma, é importante salientar que, no curto e médio prazos, os produtores médios (principalmente aqueles que operam com mão-de-obra assalariada) e médio-grandes são, no geral, aqueles que estão correndo maior risco de abandonar a atividade. Isto por que a maioria dos pequenos produtores vivem de subsistência (ou autoconsumo), operando com custos baixos e mão-de-obra exclusivamente familiar.

No entanto, a principal dificuldade que o produtor de leite está enfrentando hoje, segundo Ottonelli (2010), é que no mercado de leite os pequenos produtores que produzem entre 50 e 60 litros por dia estão se tornando inviáveis, pois a tendência da região é tornar-se uma grande produtora de leite comportando aqueles que produzam o volume exigido pelas indústrias locais. Por exemplo, a COTRIJUÍ que é uma cooperativa alocada no município de Ijuí/RS tem atualmente cerca de 1,5 mil produtores de leite associados. A média de produção diária destes produtores fica entre 80 e 90 litros por dia. É um volume maior do que aqueles produtores que estão produzindo individualmente em suas propriedades.

Mas o fato, é que a região noroeste do RS pretende estruturar os produtores de leite para que tenham uma produção diária de 300 litros por dia no mínimo para que possam se manter como produtores. Caso contrário, serão excluídos também da produção de leite e não apenas da produção de grãos.

Para viabilizar este objetivo, a Fenilact tem a função de aproximar a indústria, os fornecedores e o produtor, na busca do perfil do produtor de leite que entenda o processo de produzir leite de qualidade em uma escala maior, pois esta é a exigência do mercado hoje. Neste momento de integração, surge a oportunidade dos produtores entender para quem eles estão produzindo e segundo Ottonelli (2010), presidência da COTRIJUÍ, atualmente 80% do leite produzido na região vai para as grandes capitais e mais de 50% para fora do país. Para isso, o leite tem que ter qualidade e rastreabilidade, caso contrário o mercado não aceita. O

controle de doenças no gado é outro aspecto que merece atenção e precisa envolver o Estado e manter articulados os agentes que fazem parte da cadeia produtiva do leite regional.

Neste contexto, a indústria também vai ter que se envolver mais neste processo, porque não basta recolher e exportar o leite, pois com a expectativa de crescimento e desenvolvimento da região noroeste do RS por meio da produção leiteira, seu comprometimento com o restante da cadeia produtiva vai ter que ser intensificada e integrada e isto implica em envolver-se também com os problemas da comunidade, acompanhar, orientar e dar assistência ao produtor de leite. Hoje, a Emater/RS e a COTRIJUÍ têm esse papel na região, mas a indústria também tem que se envolver. Estas iniciativas demonstram a importância da integração dos agentes que compõem uma cadeia produtiva do leite, como expõem Jank e Galan (1998), para que os resultados sejam os melhores e competitivos no mercado.

O mercado leiteiro tende a ser melhor em 2010 do que nos últimos anos, mas só o produtor que “ajeitar a casa” deverá ser beneficiado, afirma Nogueira (2010), consultor da Bigma Consultoria. Além de organizar-se, os produtores devem estar atentos às mudanças dos cenários do mercado, no caso do leite. Segundo o referido consultor, o alerta ocorre quando o custo dos alimentos está baixo e os preços em alta (quando isto acontece, a produção incha e os preços caem), o que pode causar uma virada brusca no mercado, trazendo riscos aos produtores. Então, a atividade leiteira será benéfica para o produtor que tiver boa produtividade, controle de custos e gestão adequada da propriedade. Os produtores devem maximizar o volume de leite por hectare, que precisa representar de 80 a 85% da receita de uma propriedade equilibrada.

Este cenário da produção de leite na pequena propriedade, como pode-se perceber nesta pesquisa, já foi identificado nesta região pelas entidades que estão engajadas no crescimento e desenvolvimento do setor leiteiro. Providências estão sendo tomadas e os resultados já começam a ser visualizados. Ressalta-se mais uma vez a importância do pequeno produtor adquirir conhecimento da produção leiteira, no sentido de inovar e empreender sua propriedade rural, pois o cenário apontado pela Bigma Consultoria (2010) é que até 2020, apenas de 20% a 30% dos produtores na ativa em 2000 devem permanecer na atividade e este fato não tem a ver com o tamanho da propriedade, mas com a eficiência da produção.

Para além destas informações, cabe lembrar neste momento, da previsão da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO, 2008), estimando que o consumo de leite e derivados se encontra em fase de crescimento até 2050 sendo que nos últimos três anos foram registrados aumentos de 3% ao ano no consumo.

A presente pesquisa aponta em seus resultados que o leite é o produto e atividade do agronegócio do futuro para a região noroeste do RS, e sendo assim, a produção tende a dobrar na região em poucos anos, sendo o leite a alternativa viável de renda aos produtores que buscarem a profissionalização e aumentarem a rentabilidade da produção.

Portanto, no contexto de acirramento concorrencial, observa-se que o elo mais frágil e vulnerável é o setor da produção de leite. O principal desafio é a profissionalização e especialização do produtor, vistas como alternativa para que se consiga maior escala de produção, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e redução na variação sazonal da produção leiteira. No processamento e distribuição é necessário ampliar as vantagens competitivas atuais, observar os movimentos competitivos mundiais e estar sempre alerta para as mudanças nas preferências e desejos dos consumidores: estas são condições básicas para se permanecer no mercado. Por outro lado, é preciso que na cadeia como um todo haja cooperação entre os elos, busca de incremento tecnológico e correção das distorções dos processos que prejudicam toda a cadeia (CASTRO et al., 1998).

A pecuária leiteira é uma das principais atividades capazes de promover o desenvolvimento local e regional, pois vem crescendo ano a ano em produção e qualidade e a tendência é que a região noroeste do RS se torne um dos maiores produtores de leite do Brasil, segundo estudos e pesquisas realizadas nos últimos anos pelas instituições de ensino locais e também pelas entidades envolvidas na cadeia produtiva do leite da referida região, que estão viabilizando momentos de integração para discutir e analisar o presente e projetando o futuro da atividade leiteira.

Para confirmar que o leite é o produto do futuro para esta região, observa-se que o mesmo vem sendo consumido pelos brasileiros cada vez mais, sendo um produto nutritivo e fundamental para a saúde humana. Esta região está preparada para o aumento na demanda do produto, pois têm indústrias de laticínios instaladas com capacidade para processar o dobro do que vem processando atualmente. Existe margem de crescimento da capacidade instalada, tanto que em cinco anos pretende atingir a marca de 12 milhões de litros. Só a CCGL – unidade de Cruz Alta/RS, indústria analisada neste estudo, que hoje recebe cerca de um

milhão de litros diários, deve triplicar esta capacidade em três anos, como afirma o presidente Caio Vianna.

Neste sentido, se a indústria está em busca da matéria-prima, leite, em uma competição de preços a tendência é que o produtor seja beneficiado e a produção só tende a aumentar. Mas, como foi colocado anteriormente pelo consultor da Bigma Consultoria, Nogueira (2010), sobreviverão no futuro aqueles que se especializaram na produção e prepararam sua propriedade rural para o novo cenário.

Considera-se, no entanto, que a indústria é só um dos atores que impulsionam a atividade, que encontra na região fatores essenciais para seu êxito como já citado anteriormente, como por exemplo, o clima propício e a dedicação constante da mão-de-obra familiar. Em tempos atuais, a pequena propriedade, que é predominante na região, tem no leite uma alternativa, mais do que viável para sustentar-se e obter renda.

A atividade permite resultados positivos desde que o pequeno produtor aprenda a fazer de maneira correta à gestão de sua propriedade, pois quando é feito o planejamento das atividades, mesmo em época de preço baixo, normal em período de safra, é possível sustentar o custo de produção e dependendo da necessidade fazer alguns cortes temporariamente nos gastos que a propriedade mantém com a produção de leite.

Diante do cenário atual da região noroeste do RS, em relação à pecuária leiteira, pode-se afirmar que os produtores que estão atuando nesta atividade e tem a mão-de-obra familiar eficiente, estão obtendo uma renda significativa. Além disto, o leite é a atividade promissora capaz de desencadear o desenvolvimento sustentável, gerando emprego, renda e imposto na região.

Segundo o IBGE (2010), a bacia leiteira é a maior geradora de empregos no interior depois da construção civil. Por estas e outras informações confiáveis, que o leite nunca se enquadrou tão bem como na conjuntura atual, pois vem crescendo em pelo menos 10% ao ano, afirmou o presidente da Fenilact, Luis Ottonelli, e acrescenta-se aí que a indústria instalada na região, tem sido a impulsionadora do crescimento na produção de leite, pois o produtor tem destino seguro à sua disposição.

A cadeia produtiva do leite como um todo na região, não pode deixar de analisar, ajustar, inovar e investir em suas atividades integradas. Neste contexto, destaca-se que o produtor não pode descuidar-se principalmente da qualidade do leite, uma vez que a projeção de crescimento da indústria local está relacionada à exportação, e para que isto seja possível a

rastreabilidade, sanidade animal e todo tipo de cuidado, desde o cultivo do milho que vai resultar na silagem para o rebanho são essenciais. Por este motivo também, que o produtor deverá se profissionalizar para produzir leite o ano todo, independente do preço ou de outras culturas de grãos.

No entanto, o produtor deverá entender que mais do que produzir, terá que dedicar atenção à saúde do animal e principalmente tomar os devidos cuidados com o leite após a sua coleta. Segundo a Emater/RS – Ascar, o problema muitas vezes ocorre depois que o leite foi coletado do gado leiteiro, sendo este contaminado por bactérias no contato com os equipamentos de ordenha ou com o produtor. Este cuidado é fundamental ao produtor que entrega sua produção à indústria local e aos outros meios de comercialização do leite (venda informal, de porta em porta, etc). Este e outros tipos de problemas podem ser resolvidos pela orientação de técnicos enviados pelas cooperativas, indústria de beneficiamento entre outras entidades.

Para o futuro da atividade é fundamental também que os governos sigam disponibilizando crédito e financiamento acessíveis, além da dedicação do produtor em busca da qualidade do leite e da participação da indústria de beneficiamento local, assim como as cooperativas e entidades que atuam na área, que estão fazendo a sua parte, pelo que pode ser observado durante a pesquisa, oferecendo assistência técnica qualificada, orientação, entre outras atividades essenciais para a atividade.

Em relação à genética, observou-se que a região e os produtores estão investindo e utilizando-se desta opção ofertada pela tecnologia, para aumentar e melhorar a sua produtividade. Se o fator alimentação às vezes deixar a desejar, a genética está sendo exemplar.

O fato é que o melhoramento genético do rebanho leiteiro, por meio de inseminação artificial, vem resultando em leite de melhor qualidade além de manter o gado leiteiro mais saudável e preparado para a produção. Cada produtor terá que verificar em sua propriedade a possibilidade de investir em melhoramento genético além de manter a morfologia do gado leiteiro, observando os resultados, pois muitas vezes, o que dá resultados em uma propriedade, não é o mesmo em outra.

O método de inseminação artificial tende a ganhar espaço na região, pois trata-se de uma evolução da inseminação convencional que confere 80% de chance de que a vaca terá crias fêmeas, sendo este fato importante para a atividade leiteira, ao contrário da pecuária de

corde. Além desta vantagem, observa-se que o leite produzido a partir deste tipo de gado leiteiro, é mais sólido, ou seja, contém mais proteína, gordura e lactose, e quanto mais sólido o leite se apresentar, mais valorizado será no mercado.

Conforme Groff (2010), médico veterinário da COTRIJUÍ, todo este procedimento é realizado nas propriedades com acompanhamento e assistência técnica, acrescentando que, além desta opção, é essencial cuidar da alimentação do rebanho e ter foco no negócio.

Diante dos resultados da pesquisa expostos, pode-se afirmar que a cadeia produtiva do leite atualmente é a atividade do agronegócio que dispõe de capacidade, organização, força e condições de envolver e integrar os agentes que constituem a referida cadeia produtiva, na promoção do desenvolvimento regional sustentável, aliado a outras atividades da região noroeste do RS.

O processo começa com a valorização daquilo que a região têm e produz, incluindo o reconhecimento do pequeno produtor. Promover o desenvolvimento regional é um desafio imposto à esta região que atualmente vem se organizando entre as entidades, instituições e órgãos governamentais que possuem o conhecimento e os recursos capazes de proporcionar a viabilidade de ser uma região desenvolvida, que cresce em produção e qualidade de vida.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo contextualizar, analisar e conhecer a estrutura e relação entre os agentes da cadeia produtiva do leite, analisando-a na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e ao mesmo tempo verificar a viabilidade de promover o desenvolvimento regional.

É necessário, no entanto, enfatizar que o sistema agroindustrial do leite é um sistema aberto, complexo, em transformação e formado por múltiplos agentes que são interdependentes e que interagem entre si, buscando a ampliação da competitividade da atividade leiteira, que é de grande importância para o desenvolvimento de diversas regiões do país, inclusive da região em estudo.

Contudo, o agronegócio mundial tem sofrido importantes mudanças ao longo das últimas décadas. Globalização e abertura de mercados, mudança nos hábitos alimentares dos consumidores e maior preocupação com questões relacionadas à saúde e direitos humanos e conservação dos recursos naturais, são alguns dos aspectos que têm mudado a forma como as empresas do agronegócio competem e servem ao consumidor.

Diante destes processos de transformações, nota-se que perante a uma das maiores crises que abalou financeiramente e estruturalmente alguns países nos últimos anos, o Brasil se viu em meio a um crescimento, principalmente na produção de alimentos, e entre eles o leite. Neste contexto de crescimento e evolução do País, o ensino, pesquisa e a extensão estão integrados à este processo. Para tal, os atores do setor do agronegócio precisam fomentar ações que resultem no ganho de eficiência produtiva e no estímulo à inovação e à criatividade. Os meios, acadêmico e empresarial, segundo Moura Júnior (2004), necessitam integrar esforços para o desenvolvimento de políticas que venham fortalecer o desenvolvimento de setores já consolidados e permitir que novos setores do agronegócio possam se desenvolver.

Na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul não é diferente. Foi a partir de estudos e análises desenvolvidas que percebeu-se a potencialidade de produção e a capacidade de crescimento e desenvolvimento, pois mais de 25% da produção estadual advém dessa região, conforme dados apresentados na Tabela 11 e Tabela 12. A referida região tem futuro na atividade leiteira e as informações e ações da história do País indicam que esta é a atividade do agronegócio que possui potencial e estrutura para crescer nos próximos anos. Apesar de a crise global causar algumas inseguranças e frear investimentos em algumas áreas de produção, inclusive a do leite, a realidade do mercado lácteo brasileiro e mundial apontam a oportunidade de ganhar território e ultrapassar fronteiras.

Um dos fatos relevantes, segundo o consultor da Bigma Consultoria, Nogueira (2010), é a urbanização da população mundial que cresce ano após ano requerendo a produção de mais alimento para manter a qualidade de vida. O referido consultor afirma também que a estimativa da população mundial nos próximos dez anos é de 7,7 bilhões de pessoas distribuídas em todo o planeta. Esta é a oportunidade de crescimento e desenvolvimento da atividade leiteira para o Brasil e principalmente para a região noroeste do RS. Pesquisas apontam que no contexto atual em que o meio ambiente se encontra, só o Brasil possui as características ambientais para atender a demanda de produção de alimentos para o mundo.

Diante destas informações, pode-se afirmar que o Brasil tem grandes chances de se consolidar como a maior potência agrícola de importância. Segundo dados da Bigma Consultoria (2010), em 2009 o País atingiu 681 bilhões de litros de leite e a previsão de crescimento da produção para os próximos dez anos, é de mais 63 bilhões de litros de leite.

Dentre os subprodutos do leite, o leite em pó é um dos produtos lácteos que mantém o maior consumo no mundo, sendo um dos motivos pelo qual a CCGL – unidade de Cruz Alta/RS investe na alta produção do produto. Nacionalmente o leite longa vida também adquiriu importância, pois obteve maior consumo pela população e um dos motivos é o estilo de vida do brasileiro, que adquiriu novos hábitos de compra, a exemplo de comprar o leite longa vida que tem maior durabilidade.

Este fato estimula a transferência da produção leiteira de um Estado para outro, pois como o leite tem durabilidade, ficou mais fácil de comercializar e produzir excedentes, facilitando a negociação com a concorrência. Vale lembrar, que o leite é um produto com demanda inelástica, ou seja, é o produto que a população vai consumir em qualquer situação

econômica em que o País esteja. Quanto aos queijos e derivados, a população vai consumir em maior quantidade se estiver em condições financeiras viáveis para a compra destes produtos.

Os resultados do presente estudo apontam que a atividade leiteira que mantém sua cadeia produtiva integrada é capaz de promover o desenvolvimento regional sustentável com o apoio, incentivos e recursos da indústria, comunidade, governo, produtores e demais entidades que possam auxiliar e viabilizar este processo, conforme foi exposto por Ottonelli (2010), consultores do Programa Redes de Cooperação da Unijuí e reafirmado pelo consultor da Bigma Consultoria, Nogueira (2010).

Um exemplo de integração, exposto na pesquisa, é a agregação de valor na produção de leite, que a cooperativa COTRIJUÍ está desencadeando entre os agentes da cadeia produtiva regional. Parte da produção primária está recebendo assistência técnica de qualidade e conhecimentos sobre a gestão da propriedade e dos atributos requeridos pela indústria para manter a qualidade e segurança alimentar exigida pelos consumidores. Neste sentido, a integração e a articulação entre os referidos agentes é imprescindível para manter a competitividade da cadeia produtiva do leite da região noroeste do RS no mercado de atuação.

No entanto, a região deve atentar para as principais transformações que estão ocorrendo no agronegócio, que segundo Mendes (1995) podem ser elencadas em: o desenvolvimento da biotecnologia tende a ser uma nova forma de dominação econômica (por causa do uso da propriedade industrial ou de patentes); a ênfase maior para os produtos com elevado valor adicionado (ou seja, produtos mais ricos nutricionalmente, mais saudáveis e com mais serviços agregados); produtos cada vez menos homogêneos e mais diferenciados (seja via tecnológica ou via marketing); e a tendência das empresas maiores estarem cada vez mais integradas verticalmente (ou seja, as corporações nacionais e internacionais estão crescentemente dominando toda a cadeia agroalimentar).

Ao que tange à dominação do mercado pelas grandes empresas, percebeu-se durante a pesquisa, conforme colocou Ottonelli (2010), que esta região por meio da CCGL está articulando-se no sentido de dominar o mercado regional, ou seja, verticalizar a produção, cuidando dos processos produtivos desde a produção primária até o produto final ao consumidor. A região têm potencial e agentes capazes de organizar e articular a cadeia produtiva do leite, de forma a promover o crescimento e desenvolvimento, investindo os

resultados na própria região, tornando-a competitiva e capaz de dominar o mercado, assim como as grandes empresas.

Para atender a este objetivo da cadeia da produtiva regional, percebeu-se no decorrer da pesquisa, que a indústria precisa ser trabalhada e tratada de maneira diferente com os demais agentes que esperam da indústria, um entendimento e uma interação maior com os objetivos da comunidade, auxiliando no desenvolvimento regional, pois não vai deixar de ser beneficiada com este envolvimento. Pelo contrário, estaria garantindo produção contínua destacando a região Noroeste do RS neste ramo de atividade do agronegócio.

Observou-se que a questão da pesquisa e do conhecimento deverá ser melhor esclarecida principalmente para os pequenos produtores, a fim de saberem que a partir do conhecimento poderão mudar a situação e o local em que vivem. Outro ponto importante que todos os agentes da cadeia produtiva devem ter consciência, é de que o desenvolvimento regional almejado por todos, não será possível se agirem de forma isolada. A parceria e integração, conforme Ottonelli (2010) é o caminho para atingir este objetivo aliado às demais atividades desenvolvidas na região.

Foi possível observar que existem vários fatores determinantes de competitividade aliados às ações dos agentes que compõem a cadeia produtiva do leite na região em estudo, capazes de fortalecê-la tornando-a competitiva como uma das atividades do agronegócio que compõe o desenvolvimento sustentável. Tem em seus fatores determinantes, como apresentado no Quadro 6 da pesquisa, o clima mais adequado do País para a produção leiteira, uma forte e organizada agricultura familiar, uma população que está entendendo a importância do ensino, pesquisa e extensão como fonte para o desenvolvimento da inovação nos processos produtivos.

Ressalta-se, no entanto, que os fatores internos, sistêmicos e estruturais, determinantes da competitividade, aparecem de forma dinâmica e interrelacionada entre os agentes que compõem a cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS, conforme tratam os Quadros 3 e 6, e que todos os atores têm se movido de acordo com suas potencialidades, possibilidades e demandas do mercado, na busca de melhor posição competitiva, como pode ser observado no decorrer da pesquisa.

Em se tratando da integração das atividades, na presente pesquisa observou-se que os atores da cadeia produtiva do leite que estão impulsionando a atividade na região noroeste do RS, são as cooperativas aliada à indústria local, na busca de inventivos, recursos,

profissionalização da mão-de-obra familiar com a aquisição de equipamentos mais modernos que auxiliam o produtor a manter a qualidade do leite, além dos investimentos em genética e a oportunização de crédito rural para que as famílias possam realizar investimentos na processo produtivo e na sua propriedade.

O auxílio das instituições de ensino e governamentais tem se mostrado presente na região motivando o setor da produção primária, outro agente da referida cadeia produtiva, que tem contribuído com uma produção de qualidade, integrando-se as demais atividades dos atores que compõem a cadeia produtiva da região em estudo.

Foi possível constatar que os impactos causados por todo esse processo na cadeia produtiva do leite, como a reestruturação do segmento produtor ao de distribuição em busca de concentração, seleção e especialização da atividade leiteira, e a competitividade dos atores envolvidos e dependentes desta cadeia produtiva, fizeram com que os atores locais e regionais percebessem que para garantir-se neste mercado precisam investir constantemente em sua capacidade competitiva e obter sucesso em suas ações.

Neste sentido, tornam-se importantes o desenvolvimento de mecanismos para que os produtos obtidos a partir de sistemas sustentáveis e com responsabilidade social e ambiental possam ser reconhecidos pelos consumidores, para que esse tipo de atributo possa ser também explorado na disputa de novos mercados. É um desafio para os agentes da cadeia produtiva do leite e região, mudar a filosofia dos atores públicos e privados no sentido de encontrar alternativas econômicas que contribuam para a superação dos desafios econômicos, sociais e ambientais.

Diante dos resultados da pesquisa, é possível observar que a cadeia produtiva do leite na região em estudo, é uma oportunidade de desenvolver além da produção de leite, outras atividades ligadas ao comércio e indústria, reduzindo ao mesmo tempo o desemprego e a exclusão social. No momento em que as entidades locais e regionais engajarem as pessoas como parte do processo de desenvolvimento, do qual se sintam integrantes dos resultados que região venha a obter, então, o desenvolvimento estará consolidado.

A cadeia produtiva do leite tem relevante papel econômico e social no processo de crescimento e desenvolvimento da região noroeste do RS, pois é uma atividade agrícola que envolve integrantes da pequena propriedade rural, que há anos vêm se organizando em um processo lento, mas organizado e forte, no intuito de manter o pequeno proprietário no campo e sobreviver em meio a um mercado competitivo e excludente. Neste sentido, sempre

buscou pela inovação, diferenciação e nos últimos anos a parceira para manter-se no referido mercado. Até o momento estas estratégias têm apresentado resultados significativos.

No entanto, deve-se ter ciência de que todo processo têm sua complexidade e ao que tange à cadeia produtiva do leite, como uma oportunidade de tornar-se auto-sustentável contribuindo para a promoção do desenvolvimento regional, em algum momento, pode vir a tornar-se um contra processo, entavando a atividade leiteira como parte deste cenário de futuro próspero.

A região pode em algum momento deste processo deparar-se com uma nova realidade, um novo cenário com atuação de outros agentes que sejam mais resistentes, adequados e com maior probabilidade de promover o desenvolvimento sustentável. Isto quer dizer que os agentes que compõem a cadeia produtiva do leite, devem atentar para as mudanças de mercado e cenário interno, para não ter um processo de degeneração de seu setor, causando decepções, incertezas e incredibilidade em uma nova alternativa de sustentar a economia regional.

Existe outro importante cenário que a região noroeste do RS deve atentar. Caso a indústria local consiga consolidar-se e dominar o mercado local e regional, deve-se pensar na situação dos chamados excluídos da cadeia produtiva do leite. Continuarão eles sendo resgatados e incluídos no mercado via redes ou cooperativas? Terá espaço para os pequenos proprietários constituírem-se como produtores de leite? A indústria realmente vai estar engajada no desenvolvimento regional? Ou vai voltar-se aos preceitos e objetivos de lucro empresarial?

Estas questões devem ser levadas em consideração em virtude de que apontam para um novo estudo sobre a cadeia produtiva, no caso do leite, estar consolidando-se em uma alternativa de desenvolvimento local e/ou regional.

Ao finalizar as discussões sobre a pesquisa, conclui-se que foram atingidos os objetivos propostos, uma vez que foi possível identificar e descrever a estrutura e a integração entre os agentes que compõem a cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS, assim como, observar as relações entre ambos, identificando os fatores de competitividade da referida cadeia de produção, assim como perceber a importância do relevante papel econômico e social que esta atividade do agronegócio mantém na região em estudo.

A partir dos resultados obtidos é possível concluir que os conhecimentos acerca de cadeias produtivas e desenvolvimento regional foram enriquecedores para a formação pessoal e profissional da acadêmica, assim como para a comunidade local e regional onde foi realizado o estudo.

Conclui-se ainda, que tanto o Brasil como a região noroeste do RS, tem potencial para fazer da cadeia produtiva do leite um exemplo concreto de desenvolvimento sustentável, descentralizado e desconcentrado. Para isso é necessário direcionar os instrumentos de política pública, de fomento e desenvolvimento tecnológico para dar sinergia e complementaridade dentro da cadeia produtiva.

As ações desenvolvidas pela região em prol do desenvolvimento e crescimento da atividade leiteira, em busca do desenvolvimento sustentável mostram que a mudança é possível e viável. Com sua capacidade de organização e com algumas políticas desenvolvidas a partir dos atores local e estadual, a região obteve resultados significativos na sua inserção do mercado.

Ressalta-se que a produção de leite é uma atividade de importância significativa para as regiões onde é desenvolvida, pois é mais uma opção dentre as atividades agroindustriais que permite fixar o homem no campo, contribuindo para a minimização do desemprego e da exclusão social. Toda a complexa movimentação de recursos envolvidos nas atividades da cadeia produtiva do leite participa e contribui para o desenvolvimento socioeconômico destas regiões.

Por fim, pode-se afirmar que no que tange ao aspecto da sustentabilidade do sistema produtivo da cadeia do leite da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, existe a ação de diversos atores que a compõem, orientando para um início de desenvolvimento regional sustentável. Pois, através da integração entre os diversos atores que compõe a cadeia produtiva do leite, reunidos em favor de um objetivo único, estratégico, que vise o cuidado com meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida das pessoas envolvidas nesta atividade, pode-se dizer que está a surgir a possibilidade de manter a região com uma atividade auto-sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. J. M.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.
- ALVIM, R. S.; MARTINS, M.C.; MUSTEFAGA, A. P. S. Desempenho da cadeia produtiva do leite no Brasil: visão dos produtores. In: VILELA, D. et al. (Eds.) **O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, p.195-204, 2002.
- AKRIDGE, J. T.; BOEHLJE, M. D.; DOWNEY, D.; DARROCH, M. A.; HARLING, K. F. Strategic positioning to manage major structural changes in the North American food and agribusiness industry. In: ninth annual world food and agribusiness congress, 1999, 9., Florence, Italy. **Anais...** Florence, Italy: international Food and Agribusiness Management Association (IFAMA), 1999.
- ARANHA, O. S. **Conheça o Mercosul: argentina, brasil, paraguai e uruguai**. São Paulo: Rumo, 1993.
- BANDEIRA, P. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_630.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário O. (coord). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 24-47.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário O. (coord). **Gestão agroindustrial**, v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEÇAK, Peggy. **Mercosul: uma experiência de integração regional**. São Paulo: Contexto, 2000.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BICHO ONLINE. **Características do gado leiteiro na genética**. 2009. Disponível em: <<http://www.bichoonline.com.br/artigos/ps0017.htm>>. Acesso em: 13 fev. 2009.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. NY: MacGraw-Hill, 1996.
- BORTOLETO, E. E.; CHABARIBERY, D. Leite e derivados: entraves e potencialidades na virada do século. **Informações econômicas**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, v.28, n.9, set. 1998.
- BORTOLETO, E. E.; WILKINSON, J. **Trajectoria e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado - Lácteos**. Proyecto Global. Montevideo, Uruguai: PROCISUR, 1999.

BORTOLETO, E. E.; SILVA, V. da. A pequena produção leiteira no Estado de São Paulo: considerações sobre a organização e gestão dos negócios. **Informações econômicas**. São Paulo, v.31, n.12, dez. 2001.

BRANDÃO, A. S. P. Aspectos econômicos e institucionais da produção de leite no Brasil. In: Vilela et al., (1999). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Brasília: MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: EMBRAPA – CNPGL. 1999.

BRASIL - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DO ABASTECIMENTO (MAPA). Instrução Normativa Nº 51, DE 18 DE SETEMBRO DE 2002. **Regulamentos técnicos de produção, identidade e qualidade do leite tipo A, do leite tipo B, do leite tipo C, do leite pasteurizado e do leite cru refrigerado e o regulamento técnico da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel**. Publicado no Diário Oficial da União de 20/09/2002, Seção 1, p. 13.

BRESSAN, M.; MARTINS, M.C. **Condições higiênico-sanitárias dos estabelecimentos**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.agenciarural.gov.br/ind.Leite>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

BRUM, A. L.; JANK, M. S. & LOPES, M. R. **A competitividade das cadeias agroindustriais no Mercosul**. Ijuí: Unijuí, 1997.

BRUM, A. L. **A economia internacional na entrada do século XXI: transformações irreversíveis**. Ijuí: Unijuí, 2001.

BRUM, A. L.; BELARMINO, L. C. **Sul do rio grande: economia e mercado agropecuário da região de fronteira Brasil-Uruguai**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2002.

BUTTEL, F.H.; LARSON, O.F.; GILLESPIE, JR., G.W. **The sociology of agriculture**. New York: Greenwood Press, 1991.

CAMPOS, A. **A cadeia produtiva do leite, uma possibilidade de comércio justo e solidário no Brasil**. Pesquisador do Deser (Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais). Disponível em: <http://www.facesdobrasil.org.br/.../65-a-cadeia-produtiva-do-leite-uma-possibilidade-de-comercio-justo-e-solidario-no-brasil.htm>. Acesso em: 2 jun. 2010.

CAMPOS, A. de; BIANCHINI, V. **Mercosul, agricultura e emprego**. 2003. Disponível em: <<http://www.prolides.org.br/Brasil/Textos/mercosul.htm>>. Acesso em: 6 mar. 2009.

CARVALHO D. de A. **Definição de indústrias de laticínios**. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.leite.pr.gov.br/arquivos/File/orientacao_laticinios_pedro.pdf>. Acesso em: 11 de novembro de 2009.

CARVALHO, M.P. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades**. 2003. Disponível em <http://www.milkpoint.com.br/>. Acesso em: 18 jun. 2010.

CARVALHO, L. de A.; NOVAES, L. P.; MARTINS, C. E.; ZOCCAL, R.; MOREIRA, P.; RIBEIRO, A. C.C.L.; LIMA, V. M.B. Importância Econômica. **Sistemas de produção**. Embrapa Gado de Leite, n.2, 2001. Disponível em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

CASTRO, N. **Formação de preços no transporte de carga**. Rio de Janeiro: IPEA, 1995.

CASTRO, C. C. de; PADULA, A. D.; MATRUELLA, J. L.; MÜLLER, L. A.; ANGST, A. N. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, jan./abr. 1998.

CHADDAD, F. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. In: congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 44, **Anais...**, Ribeirão Preto, 2006.

CEPEA, **Boletim do leite**. São Paulo, ano 15, nº 174, fevereiro de 2009. ESALW/USP.

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA & INDUSTRIAL – COTRIJUI. **Cotrijui, serviços e indústrias**. Ijuí, 2010. Disponível em: <<http://www.cotrijui.coop.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

COOPERATIVA CENTRAL GAÚCHA LTDA – CCGL. **Empresa, administração e unidades de negócio**. Cruz Alta, 2009. Disponível em: <<http://www.ccgl.com.br/>>. Acesso em: 18 mai. 2009.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Balanco e perspectivas da agropecuária brasileira**. Brasília, 2007. 13 p. Disponível em: <<http://www.cna.org.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2008.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Indicadores rurais**. Brasília, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.cna.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

COSTA, C. A. C. de. **Associação dos pequenos agricultores de leite e derivados do Paraguai**. 2009. Disponível em: <<http://aralmoreiranews.com.br/portal/regiao/118.html>>. Acesso em: 09 fev. 2009.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. London: Sage, 1998.

CRIAR E PLANTAR. **FORAGEIRAS**. 2009. Disponível em: <<http://www.criareplantar.com.br/pecuaria/>>. Acesso em: 13 fev. 2009.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International journal of research in marketing**, n. 9, p. 291-318, 1992.

ELEGÊ ALIMENTOS S/A. 2010. Disponível em: <<http://www.elege.com.br/>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

EMATER/AscarRS.2009.Disponível em:<<http://taquari.emater.tche.br/site/inicial/ptbr/php/index.php>>. Acesso em: 06 mar. 2009.

EMBRAPA GADO DE LEITE – SISTEMA DE PRODUÇÃO. Sistema de produção de leite com recria de novilhos em sistemas silvipastoris. **Mercado de leite e derivados**. 2005. Disponível em:<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteRecria deNovilhas/mercados.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2009.

EMBRAPA GADO DE LEITE – SISTEMA DE PRODUÇÃO. **Importância econômica**. 2008. Disponível em:<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>>. Acessos em: 22 dez. 2008 e 9 fev. 2009.

EMBRAPA GADO DE LEITE – SISTEMA DE PRODUÇÃO. **Manejo do gado leiteiro**. 2009. Disponível em:<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteZonadaMataAtlantica/index.htm>>. Acesso em: 13 fev. 2009.

EMPRESAS BRF – BRASIL FOODS. 2010. Disponível em:<<http://www.perdigao.com.br/empresasperdigao/>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

FALCÃO, V. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In:FALCÃO V. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

FARIA, V. P. de. Avanços e desafios em P&D no segmento da produção da cadeia agroalimentar do leite no Brasil. In: Vilela et al., (1999), (ed.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Brasília: MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: EMBRAPA – CNPGL, 1999. 211 p. p. 163-211.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos**. Caderno de Ciência e Tecnologia. Brasília, v. 8, n. 1/3, p. 9-27, jan./dez. 1991.

FEDERAÇÃO E CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE SÃO PAULO - FIESP/CIESP. **Manual de negociações internacionais**. Jun. 2003. Disponível em:<http://www.fiesp.com.br/publicacoes/pdf/relacoes/manual_negociacoes_internacionais.pdf> Acesso em: 25 jan. 2009.

FERNANDES, O. T. **A Importância das relações internacionais para o desenvolvimento do comércio exterior**. Monografia apresentada à Coordenadoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário Lusíada. Santos: 2002, 102 p.

FERRARI, D. **Agricultura familiar, trabalho e desenvolvimento no oeste de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento econômico, espaço e meio ambiente), Campinas: UNICAMP, 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLIEGEL, F. **Diffusion research in rural sociology; the record and the prospects for the future**. Westport: Greenwood Press, 1993.

FONTE, L. A. M. da. et al. **Cadeias produtivas: estudo da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEPAGRO, n. 3. 1998.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. **População e PIB**. 2009. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/capa/index.php>>. Acesso em: 26 fev. 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. Centro de Estudos Agrícolas. **Fatores que afetam a competitividade da cadeia do leite**. Rio de Janeiro, dezembro de 1998. Disponível em: <<http://www.fgv.br/>>. Acesso em: 02 mar. 2009.

FUKUMORI, N. M. Y. **Perspectiva das micro e pequenas empresas brasileiras no mercado internacional**. Monografia apresentada ao curso de MBA da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (USP-Fipe). São Paulo: 2003, 71 p.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDBERG, R.A. **Agribusiness: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.

GOMES, S. T. **Cadeia agroindustrial do leite no Mercosul**. 2008. Disponível em: <[http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_109%20-%20CADEIA%20AGROINDUSTRIAL%20DO%20LEITE%20NO%20MERCOSUL%20\(20-9-97\).pdf](http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_109%20-%20CADEIA%20AGROINDUSTRIAL%20DO%20LEITE%20NO%20MERCOSUL%20(20-9-97).pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2009.

GROFF, M. Melhoramento genético permite avanços. **Jornal da Manhã**, Ijuí, p. 7, 27 mai. 2010.

GURGEL, A. Um mercado em busca do seu valor. São Paulo. **Revista de Laticínios**, Ano VIII. n. 46, jul./ago. 2003. p.42-61.

HUNDERTMARKER, C. A. **O programa redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul: 10 anos de história**. Ijuí: Unijuí, 2010.

IBGE – **Cidades**. 2009. Brasil. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 25 fev. 2009.

IBGE - **Produção da pecuária municipal**. v.35, 2007, Brasil. Disponível em: <[HTTP://ibge.gov.br](http://ibge.gov.br) >. Acesso em: 11 fev. 2009.

IBGE – **Mapas**. 2010. Brasil. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 jun. 2010.

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

JORNAL ZERO HORA. Nestlé arrenda fábrica da Parmalat em Carazinho. 2010. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default.jsp?uf=1&local=1§ion=Economia&newsID=a2523331.xml>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

JUNQUEIRA, J. G. **Breves escritos internacionais: bloco caspiano, integração econômica.** 2008. Disponível em: <<http://brevesescritosinternacionais.blogspot.com/2008/02/bloco-caspiano-integrao-econmica.html>>. Acesso em: 09 fev. 2009.

KURT, S. A. **Efficient consumer response: enhancing consumer value in the grocery industry.** Food Marketing Institute, Washington, D.C. 1993.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1992.

LACTEA BRASIL. **Estatísticas.** 2008. Disponível em: <<http://www.lactea.org.br/pagina.asp?idS=10&idN=33>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

LANG, M. **Assembléia da destaque a cadeia do leite.** 2009. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/740271/assembleia-da-destaque-a-cadeia-do-leite>>. Acesso em: 25 fev. 2009.

LUHMANN, N. **A nova teoria dos sistemas.** NEVES, C. E. B.; SAMIOS, E. M. B. (Org.) Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997.

LUNARDI, R.; DUTRA, D. F. C.; BICALHO NETO, J. M. ; MARQUES, K. M. . **Cadeia produtiva do leite: o caso das Mini-Usinas de Cachoeira do Sul.** In: 3º Encontro de Economia Gaúcha, 2006, Porto Alegre. 3º Encontro de Economia Gaúcha, 2006.

MACHADO, J. C. **Produção de leite já cresceu 14% no primeiro semestre de 2007 no estado.** Secretaria Estadual de Agricultura, Pecuária e Agronegócio. 2007. Disponível em: <http://www.riogrande.com.br/rio_grande_do_sul_agropecuaria_producao_de_leite_ja_cresceu_14_no_primeiro_semestre_de_2007_no_estado-o27957-en.html>. Acesso em: 25 fev. 2009.

MANUAL DO CLUBE DO PRODUTOR DE LEITE. 2ª edição – Disponível em: <<http://www.elege.com.br/arquivos/manual-clubes.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

MARTINS, P. C. **O futuro é leite em excesso.** Piracicaba. Portal Milkpoint. Jan. 2007. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/?noticiaID=33524&actA=7&areaID=50&secaoID=120>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

MARQUES, M. I. M. **O conceito de espaço rural em questão.** Terra Livre, São Paulo, Ano 18, n. 19. p. 95-112. jul./dez. 2002.

MENDES, J. T. G.; CANZIANI, J. R. F. **Cooperativas: desafios e oportunidades.** Curitiba: OCEPAR, 1995.

MELLO, M.A. **A trajetória da produção e transformação do leite no oeste catarinense e busca de vias alternativas.** Dissertação (Mestrado em agroecossistemas). Florianópolis: UFSC, 1998.

MENDES, C. C. **Efeitos do Mercosul no Brasil: uma visão setorial e locacional do comércio.** 1997. Disponível em: <http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/1997/td_0510.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2009.

MICHELLON, E. **Cadeia produtiva & desenvolvimento regional: uma análise do setor têxtil no noroeste do Paraná**. Maringá: Clichetec, 1999.

MILK POINT. **Estatísticas 2008**. 2008. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

MINISTÉRIO DA GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. **Anuario estadístico agropecuario**. DIEA/MGAP. 2008. Disponível em: <http://www.mgap.gub.uy/Diea/Anuario2008/Anuario2008/pages/DIEA-Anuario-2008-cd_005.html>. Acesso em: 10 fev. 2009.

MORE, R. F. **Integração econômica internacional**. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3307>>. Acesso em: 09 fev. 2009.

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. L. **Manual de comércio exterior**. Campinas: Alínea, 2006.

MORVAN, Y. **Fondements de economie industrielle**. Paris: Economica, 1988.

MOURA, D. de; JÚNIOR, A. G. da S. **Competitividade do agronegócio brasileiro em mercados globalizados**. Viçosa: UFV; DER, 2004.

NETO, B. S. Diagnóstico das atividades agrícolas no município de Ijuí/RS. **Jornal da manhã**, Ijuí, p. 21, 07 mar. 2009.

NOGUEIRA, M. P. **Gestão, produção e mercado de leite**. 2010. Palestra realizada no Parque de Exposições Wanderlei Burmann do município de Ijuí-RS em 21 mai. 2010.

NORDER, L.A.C. Mercantilização da agricultura e desenvolvimento territorial. In: SCHNEIDER, S. (Org.). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2006.

OTTONELLI, L. Fenilact mostrará o potencial do interior de inovar. **Jornal da manhã**, Ijuí, p. 2, 22 mai. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO – FAO. **Crescimento da demanda internacional faz preço do leite dobrar nos últimos anos**. Notícias, 03 mai. 2008. Disponível em: <<http://www.agrosoft.org.br/agropag/100756.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2009.

PARENT, J. **Filières de produits, stades de production et branches d'activité**. Revue d'Economie Industrielle, 7, 89. 1979.

PHILPOT, W.N. Importância da Contagem de Células Somáticas e Outros Fatores que Afetam a Qualidade do Leite. In: **I Simpósio internacional sobre qualidade do leite**. Anais. Curitiba: UFPR, 87p. p. 28-35. 1998.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, M. M. **Exportações brasileiras - perfil dos exportadores de manufaturados: quais as implicações de política**, 2000.

PINHO, J.B. **Propaganda como ferramenta de construção e de valorização de marcas no agronegócio brasileiro**. Viçosa: UFV; DER, 2004.

PLOEG, J.D. V. D. **Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

PORTILHO, P. **Trabalhos científicos.** Lactea Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www.lactea.org.br/pagina.asp?idS=10&idN=33>>. Acesso em: 12 fev. 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIMO, W. M. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio. In: VILELA et al. (1999), (ed.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil.** Brasília: MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: EMBRAPA – CNPGL, 1999. 211 p. p. 72-127.

PRIMO, W. M. **Restrições ao desenvolvimento da indústria de laticínios.** 2001. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/serviços_estudos>. Acesso em: 22 fev. 2009.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia e experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

RAMALHO, J. E. **Etapas do processo de integração econômica do Mercosul.** 2009. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/comissoes/cpcms/oqueeomercosul.html/mercosulpolitico>>. Acesso em: 12 fev. 2009.

SANTOS, O. V. dos. **Considerações sobre os fatores sistêmicos da competitividade da cadeia agroindustrial do leite brasileira e catarinense.** Florianópolis: UFSC, 2001, 176 p. Dissertação (Mestrado em Economia). Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SCHUBERT; M. N.; NIEDERLE; P. A. Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ascooper, sc. In: SOBER 47º Congresso: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, **Anais...**, Porto Alegre, 2009.

SCHNEIDER, S. **Da crise da sociologia rural à emergência da sociologia da agricultura: reflexões a partir da experiência norte-americana.** Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.14, n.2, p.225-256, 1997.

SILVA, J. G. da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira.** Campinas: Unicamp, 1997.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida. In: ENCONRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais ...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM.

SILVEIRA, V. C. P.; PEDRAZZI, P. R. **As transformações na cadeia produtiva do Leite: impactos no Rio Grande do Sul e em Santa Maria.** Santa Maria, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/cieper/mainfiles/ResumoCPILeite2.doc>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

SIMON, T. Rede Dalacto e Rede Unicolor são lançadas na região. **Jornal da manhã**, Ijuí, p. 03, 12 mar. 2009.

SOUZA, D. P. H. de. **Análise da estrutura de custo e preço de sobrevivência dos principais sistemas de produção de leite**. 2000. 85 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2000.

STIGLITZ, J. E. **Making globalization work**. New York: Pengu Books, 2006.

TEIXEIRA, C. E. **Contratos internacionais e o Mercosul**. Monografia apresentada ao curso de MBA da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (USP-Fipe). São Paulo: 2003, 78 p.

WILKINSON, J. Nota técnica setorial do complexo agroindustrial. In: **estudo da competitividade da indústria brasileira** – ECIB, 1993. Campinas: IE/UNICAMP, 74 p.

WAQUIL, P.; SOUZA, R. A viabilidade da agricultura familiar produtora de leite: o caso do sistema COORLAC (RS). In: congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 46, **Anais...**, Rio Branco, 2008.

VIANNA, C. 2010 será um ano extremamente importante para a CCGL. **Jornal da manhã**, Ijuí, p. 2, 10 out. 2009.

WITTMANN, Milton L.; BECKER, Dinizar F. (in memorian). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008. 395p.

VEIGA, J. A.; FREITAS, C. M. K. H. de; POCCARD-CHAPUIS, R. **Criação de gado leiteiro na zona bragantina**. Embrapa gado de leite – sistema de produção. 2010.

ZOCCAL, R. Leite em números. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Eds.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa/CNPGL, 2001. p. 241-262.

A N E X O S

ANEXO A: planta industrial da CCGL em Cruz Alta/RS



Fonte: www.ccgl.com.br.2010.

ANEXO B: protocolo de entrevista semi estruturada aplicada à Cooperativa Agropecuária & Industrial – COTRIJUÍ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA



Entrevista semi-estrutura para aplicar ao presidente/responsável pela cooperativa - COTRIJUÍ



PROTOCOLO DE ENTREVISTA

A presente pesquisa tem como objetivo descrever a estruturação e integração entre os agentes da cadeia produtiva do leite na região noroeste do RS. Neste sentido, serão realizadas questões que busquem atender ao objetivo da pesquisa a partir de uma cooperativa, no caso a COTRIJUÍ. Ressalta-se, no entanto, que as respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e cujos resultados serão disponibilizados futuramente para a empresa.

Nome do entrevistado?

Cargo na empresa?

Data da entrevista:

Fone p/ contato:

I PARTE – SOBRE A COOPERATIVA - COTRIJUÍ

- 01) Qual a sua concepção de cooperativa?
- 02) Qual o objetivo de uma cooperativa?
- 03) O que compete e qual o papel da COTRIJUÍ no desenvolvimento da Região Noroeste do RS?

II PARTE – IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO E CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA REGIÃO

- 01) Relatar sobre a importância do agronegócio para a Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
- 02) Qual a importância da cadeia produtiva do leite para a economia e para as pessoas envolvidas na produção de leite desta região?

III PARTE – ATUAÇÃO DA COOPERATIVA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

- 01) Atualmente, quantos são os produtores de leite na área de atuação da Cotrijuí? E quantos são sócios desta cooperativa?
- 02) Existe um contrato formal com os produtores de leite?

- 03) A Cotrijuí mantém parceiras com outras cooperativas e/ou associações que estejam voltadas à produção de leite?
- 04) Qual a quantidade média diária de leite recebida por esta cooperativa? E a média mensal? Recebe de outras regiões além da Noroeste do RS?
- 05) Existem requisitos para os produtores de leite, como por exemplo, volume mínimo de produção, localização e etc?
- 06) Quais são as dificuldades e limitações desta cooperativa na coleta da produção de leite?
- 07) De que forma é realizado o transporte do leite da propriedade rural até esta cooperativa?
- 08) Qual é o destino da produção de leite arrecadada por esta cooperativa?
- 09) Como são estabelecidas as relações e as transações dos produtos e serviços, entre o produtor e a Cotrijuí? De que forma as condições e exigências estabelecidas são cumpridas?
- 10) Em relação à forma de pagamento aos produtores de leite: como a Cotrijuí determina e estabelece este tipo de transação?
- 11) A Cotrijuí estimula o produtor associado a investir nas suas propriedades em outras atividades agrícolas?
- 12) A Cotrijuí busca outros produtores que não são sócios a integrarem-se a esta unidade para que possam entregar sua produção e receber os benefícios oferecidos pela mesma?
- 13) O que esta cooperativa prioriza e espera por parte dos produtores em relação à produção de leite?
- 14) Com relação às normas, leis, legislação que regulam a qualidade do leite recebido pela Cotrijuí: como é realizado o procedimento de fiscalização?
- 15) Quais são os padrões de qualidade exigidos pela Cotrijuí no recebimento do leite para posterior processamento?
- 16) Existe algum tipo de vínculo/associação/indicação com os fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos entre esta cooperativa e produtores para a produção de leite? Caso positivo, como é feita esta integração?
- 17) Existe assistência técnica da Cotrijuí aos produtores de leite associados? Se existe a integração com as empresas citadas na questão anterior, existe também assistência técnica por parte destas empresas aos produtores de leite?
- 18) É realizado algum tipo de acordo por parte desta cooperativa, no sentido, de que estas empresas fornecedoras de insumos, máquinas e equipamentos atendam aos produtores de leite considerando os padrões exigidos pela Cotrijuí, no que se refere ao tipo de equipamentos de

- ordena e refrigeração; instalações, máquinas e equipamentos; prestadores de serviços; produção de forrageiras e pastagens, rações e sais minerais?
- 19) Se não existe este tipo de comunicação entre Cotrijuí, empresas fornecedoras de insumos, máquinas e equipamentos e produtores de leite, poderia relatar de que forma os produtores de leite buscam atender às exigências desta cooperativa?
 - 20) A Cotrijuí investe em palestras, treinamentos e cursos aos produtores de leite, a fim de receber o leite em plenas condições de consumo e comercialização?
 - 21) Você considera que a cooperativa influencia na formação do preço por litro/leite a ser pago aos produtores e aos consumidores finais?
 - 22) Como é a negociação com os segmentos industrialização e distribuição na busca de um preço justo a ser pago aos produtores?
 - 23) Esta cooperativa mantém rigor no padrão de qualidade tanto no produto leite, prazo de validade e logística até chegar à indústria processadora e ao consumidor final?
 - 24) Qual seria o padrão de qualidade que esta cooperativa define para o produto leite? De que forma conduz e investe em pesquisas voltadas a tecnologia e inovação na produção de leite?
 - 25) Em relação aos consumidores, de que forma a COTRIJUI identifica a satisfação de seus clientes? Existe fidelização por parte destes clientes? E as exigências dos mesmos: de que forma são identificadas e atendidas?
 - 26) Existe um perfil de produtor e de sua estrutura de produção de leite em sua propriedade rural estabelecido e requerido por esta cooperativa? Caso positivo, qual seria este perfil?
 - 27) Esta cooperativa oferece a seus associados à possibilidade de aquisição de crédito rural para investimentos na produção de leite ou até mesmo para cobrir despesas com esta produção por parte dos produtores?
 - 28) A cooperativa facilita a negociação dos preços para aquisição dos insumos, máquinas e equipamentos para a produção de leite aos produtores?
 - 29) Como você percebe a estrutura e integração entre esta cooperativa e os demais agentes que compõem os segmentos da cadeia produtiva do leite nesta região? (fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos/produção primária/distribuição-consumidor).
 - 30) O que você tem a dizer sobre o futuro do agronegócio e da cadeia produtiva do leite para esta região?

ANEXO C: protocolo de entrevista aberta aplicada aos demais agentes que compõem a cadeia produtiva do leite da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA



PROTOCOLO DE ENTREVISTA



A presente pesquisa tem como objetivo descrever a estruturação e integração entre os agentes da cadeia produtiva do leite na Região Noroeste do RS. Neste sentido, serão realizadas questões que busquem atender ao objetivo da pesquisa. Ressalta-se, no entanto, que as respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e cujos resultados serão disponibilizados futuramente para a empresa.

I PARTE – IDENTIFICAÇÃO

Nome do entrevistado (a) _____

Agente da CPL _____

Data da entrevista: ___/___/_____ Fone p/ contato: _____

II PARTE - IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO E CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA REGIÃO

- 01) Relatar brevemente sobre a importância do agronegócio para os municípios da Região Noroeste do Estado/RS.
- 02) Qual a importância da cadeia produtiva do leite para a economia local e regional?