

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO**

**Mariane Rubin Deutschmann**

**GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DO  
COREDE RIO DA VÁRZEA - RS**

Palmeira das Missões, RS

2021

**Mariane Rubin Deutschmann**

**GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DO COREDE RIO  
DA VÁRZEA - RS**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Zardin Patias

Palmeira das Missões, RS

2021

**Mariane Rubin Deutschmann**

**GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DO COREDE RIO  
DA VÁRZEA - RS**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração.**

**Apresentado em 28 de janeiro de 2021:**

---

**Tiago Zardin Patias, Dr. (UFSM)**

(Presidente/Orientador)

---

**Paloma de Mattos Fagundes, Dr. (UFSM)**

---

**Adriano Lago, Dr. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS

2021

## AGRADECIMENTOS

Em um ano tão atípico, primeiramente agradeço a Deus, por ter cuidado e zelado a mim e as pessoas que amo.

Em seguida, meus agradecimentos vão aos meus pais que nunca mediram esforços para me ajudar e apoiar. Em especial, a minha mãe, que, em tantos momentos foi meu alicerce, minha calma e meu maior exemplo e admiração. Também, ao meu irmão e cunhada que me acompanharam nessa jornada e compreenderam, por muitas vezes, os momentos que estive ausente.

À Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões, com as inúmeras oportunidades de crescimento e aprendizado. Aos professores, Tiago, meu orientador, que desde 2018 acompanha a minha trajetória acadêmica e depositou sua confiança no meu trabalho. Obrigada por todos os ensinamentos, conversas, incentivos e conselhos, foram essenciais para a conclusão dessa etapa e a continuação da mesma. A Greici, que sempre soube dizer as palavras certas no momento certo. Uma professora que se preocupa não apenas com o estudo dos alunos, mas com o bem estar dos mesmos. Também, a professora Paloma, que tive o prazer em me aproximar por meio da monitoria realizada nas suas disciplinas e, que, me possibilitou conhecer essa mulher brilhante, incentivadora e disposta a ajudar, independentemente de qualquer coisa. Ao professor Adriano, que nunca mediu esforços para fazer as coisas acontecerem, sempre disposto a ajudar, dando conselhos e incentivando nos momentos mais precisos. Aos professores Nelson, Zucatto, Bianca, Daniele e demais, que tenho uma admiração enorme pelos profissionais incríveis que são.

Como já era de se esperar, agradeço a Visão Júnior, por ter me proporcionado o autoconhecimento e as experiências inesquecíveis. Além das amizades construídas ao longo dessa trajetória. Assim como, ao Grupo de Extensão e Pesquisa em Estratégia Organizacional – GEPEO por ter me acolhido e compartilhado momentos de conhecimento e de descontração na salinha 212. Também, ao Diretório Acadêmico dos cursos de Administração que me proporcionou maior aproximação dos alunos e, que, num instante, no “novo normal”, tivemos de nos reinventar e se adaptar ao novo cenário para cumprir com nosso papel.

Agradeço ao COREDE-RV pela oportunidade em desenvolver este trabalho, em especial ao Joel e a Fernanda que me acolheram e, que, inclusive, comentávamos como era para o meu estágio ser mesmo ali, pois tudo foi se encaixando direitinho. Meu muito obrigada também, as empresas que se prontificaram a conversar e responder todas as minhas perguntas.

Também a Emater/Ascar pela confiança em disponibilizar seus materiais para a realização deste estudo.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos(as) Mantra, Carol, Alexsander, Julia, Vitória, Tainá, Juliane, Bruna, Sabrina, Gustavo, Diego, Débora, Sinadia, Alessandra, Vinícius, Wesley, que sempre estiveram ao meu lado, seja nos momentos bons ou ruins, me incentivando e ajudando. Preciso ressaltar, ainda, a importância da minha colega de faculdade e apartamento, Vitória, que topou essa loucura de morarmos junto e que precisou me aguentar ao longo desses anos. Obrigada por cada momento que passamos juntos, você foi indispensável nessa trajetória. Obrigada amigos(as) por tudo, vocês são demais!

Por fim e não menos importante, agradeço a minha psicóloga que esteve me ajudando nesses últimos anos a não surtar em diversos momentos, contribuindo demasiadamente para o meu crescimento pessoal e profissional, principalmente em se tratando da minha carreira e dos meus medos.

Agradeço a todos aqueles que, apesar de não citados aqui, tiveram participação especial em minha vida.

Sou imensamente grata por esses quatro anos e meio, nesta universidade, ao lado destas pessoas. Foram momentos inesquecíveis, de vivências surreais, que vou levar para a minha vida. Me despeço com o gostinho de quero mais e, por isso, irei continuar nessa caminhada. Se Deus permitir, jamais vou deixar de estudar e aprender um pouco mais a cada dia. Para sempre, eternamente grata pela graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria em Palmeira das Missões/RS.

*“Não basta ter sonhos. Sonhos são frágeis. Sonho é igual planta: se você não regar, morre. Por maior que seja o seu sonho, ele não resistirá se você não o alimentar diariamente. E para manter o seu sonho forte, para manter o seu sonho vivo e, principalmente, para conseguir concretizar o seu sonho, é preciso ter uma visão nítida do objetivo a ser atingido.”*

*- Caio Carneiro*

## RESUMO

### GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DO COREDE RIO DA VÁRZEA - RS

AUTOR: Mariane Rubin Deutschmann  
ORIENTADOR: Tiago Zardin Patias

A estrutura de governança pode ser caracterizada por relacionamentos formais e informais ligados à articulação de um sistema de produção, seja por indivíduos ou instituições de interesse. Essa estrutura é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma cadeia produtiva com a capacidade de integrar, coordenar e articular ações conjuntas em prol do seu desenvolvimento. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi compreender as relações de governança estabelecidas na cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea. Dessa forma, a pesquisa classificou-se com objetivos descritivos e exploratórios, por meio de procedimentos técnicos bibliográficos, documental, de campo e estudo de caso, com a abordagem qualitativa. Utilizou-se dados do IBGE e da EMATER/Ascar, bem como, um roteiro de entrevistas semiestruturadas, validado com a aplicação de pré-teste. Ao todo foram realizadas 15 (quinze) entrevistas com atores da cadeia produtiva do leite da região. A análise dos dados deu-se de forma descritiva e com a análise de conteúdo, identificando-se três categorias: coordenação, oportunidades e desafios. Pode-se constatar que há muitas entidades trabalhando em prol da cadeia produtiva, em que pese de forma isolada e com raros momentos de interação. Acredita-se que, com o envolvimento entre os agentes, em um processo coletivo, integrado, de aprendizado, crescimento e qualificação, é possível maximizar os recursos, ter uma cadeia mais consolidada e organizada, contribuindo para o seu fortalecimento. Por fim, destaca-se que a cooperação entre os agentes deve ser incentivada, com foco principal nos desafios, o que proporcionará aos produtores, empresas e os municípios, desenvolvimento econômico, social e ambiental.

**Palavras-chave:** Governança. Cadeia Produtiva. Leite.

## **ABSTRACT**

### **GOVERNANCE OF THE MILK PRODUCTION CHAIN: THE CASE OF COREDE RIO DA VÁRZEA - RS**

**AUTHOR:** Mariane Rubin Deutschmann

**ADVISOR:** Tiago Zardin Patias

The governance structure can be characterized by formal and informal relationships linked to the articulation of a production system, whether by individuals or institutions of interest. This structure is one of the determining factors for the success of a production chain with the ability to integrate, coordinate and articulate joint actions in favor of its development. In this sense, the objective of the study was to understand the governance relations established in the milk production chain in the COREDE Rio da Várzea region. Thus, the research was classified with descriptive and exploratory objectives, through bibliographic, documentary, field and case study technical procedures, with a qualitative approach. Data from IBGE and EMATER / Ascar were used, as well as a script of semi-structured interviews, validated with the application of a pre-test. In all, 15 (fifteen) interviews were conducted with actors in the region's milk production chain. Data analysis took place in a descriptive manner and with content analysis, identifying three categories: coordination, opportunities and challenges. It can be seen that there are many entities working in favor of the production chain, in spite of being isolated and with rare moments of interaction. It is believed that, with the involvement between agents, in a collective, integrated, learning, growth and qualification process, it is possible to maximize resources, to have a more consolidated and organized chain, contributing to its strengthening. Finally, it is emphasized that cooperation between agents should be encouraged, with a primary focus on challenges, which will provide producers, companies and municipalities with economic, social and environmental development.

**Keywords:** Governance. Productive chain. Milk.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elos da cadeia produtiva do leite .....	18
Figura 2 - Estrutura institucional comparativa de governança .....	25
Figura 3 - Quantidade de leite produzida em média no RS 2016-2018 .....	38
Figura 4 - Mapeamento dos agentes envolvidos com a cadeia produtiva do leite .....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de produtores que produzem leite em relação ao volume de litros/dia na região do COREDE Rio da Várzea – RS .....	39
Gráfico 2 - Número de produtores referente ao tipo de ordenha na região do COREDE Rio da Várzea – RS .....	41
Gráfico 3 - Número de técnicos com atuação junto aos produtores de leite na região do COREDE Rio da Várzea – RS .....	43
Gráfico 4 - Dificuldades enfrentadas pelos produtores para a produção e comercialização de leite no município .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fracos e fortes do setor leiteiro .....	20
Quadro 2 - Categorias de ações público-privadas e níveis de governança local-global.....	23
Quadro 3 - Tipos de pesquisa .....	28
Quadro 4 - Os 20 principais projetos do COREDE Rio da Várzea enumerados por prioridade .....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Situação dos municípios compostos na região do COREDE Rio da Várzea – RS ..	33
Tabela 2 - Produtores de leite na região do COREDE Rio da Várzea – RS .....	36
Tabela 3 - Número total de vacas leiteiras com relação ao volume de leite produzido anualmente na região do COREDE Rio da Várzea – RS.....	37
Tabela 4 - Número de produtores com local adequado para ordenha na região do COREDE Rio da Várzea – RS .....	40
Tabela 5 - Empresas que captam leite na região do COREDE Rio da Várzea.....	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 CADEIA PRODUTIVA DE LEITE .....	17
<b>2.1.1 Arranjo Produtivo Local (APL)</b> .....	<b>22</b>
2.2 GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE LEITE .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO .....	28
3.3 COLETA DE DADOS .....	29
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>32</b>
4.1 CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO (COREDE) RIO DA VÁRZEA – RS .....	32
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO CADEIA PRODUTIVA DE LEITE NO COREDE RIO DA VÁRZEA – RS .....	35
4.3 GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DE LEITE NO COREDE RIO DA VÁRZEA – RS .....	44
<b>4.3.1 Coordenação</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3.2 Oportunidades</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3.3 Desafios</b> .....	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem extrema relevância na produção de alimentos e na economia do país, sendo fundamental para a geração de empregos e renda da população. Dentre as atividades do setor, a produção leiteira é uma das principais, pois o leite é um dos produtos mais importantes e necessários na alimentação do ser humano, consumido *in natura* ou por meio de seus derivados.

Para *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (2020), aproximadamente 150 milhões de residências no mundo estão envolvidas com a produção de leite. O Brasil, considerado o terceiro maior produtor de leite, com o volume de 33,5 milhões de toneladas, fica atrás somente dos líderes nesse mercado, Estados Unidos e Índia (EMBRAPA, 2019).

De acordo com o Anuário do Leite produzido pela Embrapa (2019), a região sul possui notório destaque interno, devido à produção em torno de 35,7% do volume total do leite no país, sendo Paraná e Rio Grande do Sul os estados com maior produtividade. Somente no Rio Grande do Sul, são mais de 152 mil propriedades rurais que produzem leite (EMATER, 2019).

Diante desse cenário, tem-se observado, nos últimos anos, um aumento das indústrias processadoras de leite, principalmente na região norte do estado do Rio Grande do Sul, em que concentram as bacias leiteiras. É o caso, por exemplo, de um consórcio de laticínios, formado por oito empresas ligadas ao setor, que, recentemente, adquiriram a unidade da Nestlé, em Palmeira das Missões-RS (MILK POINT, 2020).

Na busca de oferecer condições adequadas para a cadeia produtiva do leite lidar com as mudanças do mercado, a governança se apresenta como um meio de coordenação. A governança é definida pelos autores Buainain et al. (2014, p. 270) como a “capacidade de coordenação e comando de sistemas complexos de produção”, resultando na geração de valor, fruto desta cooperação entre agentes econômicos que atuam em diferentes setores da economia e que incentivam e compartilham dos resultados.

Nesse contexto, compreender em profundidade as relações estabelecidas na cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea podem contribuir para que se tenha um aumento de produtividade e rentabilidade, visto que, a cadeia produtiva é considerada um conjunto de ações entre os agentes de interesses que interagem do início ao fim no processo de um determinado produto, ou seja, fornecedores, distribuidores e, por fim, os consumidores (ARAÚJO, 2007). Com isso, constata-se, a importância de compreender a atual situação da cadeia produtiva do leite e as suas relações de governança, analisando o grau de importância e

as potencialidades do segmento na região, como também, avaliando as estratégias e ações realizadas para garantir melhorias do setor.

O presente estudo aborda o contexto descrito com foco no Conselho Regional de Desenvolvimento Rio da Várzea (COREDE-RV) que tem por objetivo promover o desenvolvimento regional buscando melhorar os índices econômicos e o bem-estar da população. Esta região é composta por vinte municípios, localizados no noroeste do Rio Grande do Sul e possui tradição na produção e beneficiamento de leite. Para tanto, foram analisados, apresentados e discutidos, dados sobre a cadeia produtiva do leite nesta região, adquiridos com a Emater/Ascar, assim como, também foram realizadas entrevistas com os principais elos da cadeia.

Neste sentido, definiu-se como tema a “Governança da cadeia produtiva do leite: o caso do COREDE Rio da Várzea - RS”. O trabalho foi organizado em capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do estudo, que se constitui pela introdução do assunto, delimitação do tema, problema da pesquisa, objetivos gerais e específicos e a justificativa. No segundo capítulo, trata-se do referencial teórico, que busca na literatura os conceitos que dão suporte teórico para a pesquisa. No terceiro capítulo, tem-se a metodologia da pesquisa, que consiste em mostrar os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, incluindo o delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo, coleta de dados e análise de dados. Já, no quarto capítulo, apresentam as discussões e resultados encontrados ao longo do estudo, sendo o mesmo concluído no quinto capítulo, por meio das considerações finais. Por fim, seguem as referências utilizadas e o roteiro da entrevista realizada com a governança para a realização da pesquisa.

## 1.1 PROBLEMA

Frente a uma das maiores crises sanitárias mundial, causada pela Covid-19 e considerada pela OMS (2020) uma pandemia, a mesma atingiu a todos, seja pessoa física ou jurídica. Em virtude disso, as rápidas mudanças no mercado, nas relações, comunicações e logísticas, interferiram consideravelmente nas formas organizacionais que foram pressionadas a se adequar imediatamente ao “novo normal”.

Como consequência dessa crise, previu-se uma reorganização na cadeia produtiva do leite e uma significativa redução de produtores e laticínios (EMBRAPA, 2020). Portanto, diversas mudanças seriam necessárias para se manter no mercado, sendo fundamental a busca por um diferencial competitivo e estreitamento entre as relações do elo da cadeia produtiva, que

poderiam contribuir, principalmente, para a permanência do produtor na sua atividade. Dessa forma, o conhecimento do contexto atual da cadeia produtiva do leite e a compreensão da governança se tornaram imprescindíveis para a gestão da cadeia produtiva e a identificação das ações que proporcionassem suporte a mesma.

Tão logo, na região do COREDE-RV, a cadeia produtiva do leite, foco dessa pesquisa, apresenta um perfil vantajoso, visto que, a participação da agropecuária é maior em relação à média do Estado, ressaltando também a contribuição ao setor quanto ao relevo da área (FAGUNDES et al., 2016). No entanto, ainda encontra-se na região somente um modal rodoviário, além das poucas rodovias asfaltadas que acabam dificultando o escoamento da produção. Dessa forma, a estruturação de uma governança formal da cadeia produtiva do leite permitiria um maior conhecimento sobre setor, uma vez que, a aproximação, cooperação e discussão entre os elos poderiam potencializar a região através da compreensão dos problemas e dificuldades da mesma. Portanto, em uma região promissora, que tem como uma das principais atividades rurais a produção de leite, há grande potencial para expansão e crescimento no setor.

Em razão disso, buscou-se responder as seguintes questões: **“Como está caracterizada a governança da cadeia produtiva do leite na região do COREDE-RV? Qual a situação atual e as perspectivas da cadeia produtiva do leite no COREDE-RV?”**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos constituem a finalidade de um trabalho, ou seja, o que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. Assim, estão divididos em objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender as relações de governança estabelecidas na cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a governança da cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea;

- b) Compreender o atual cenário dos municípios e da cadeia produtiva do leite da região do COREDE Rio da Várzea;
- c) Identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Estudar a cadeia produtiva do leite e sua governança na região do COREDE-RV tem grande importância por um amplo conjunto de aspectos de ordem social, econômico e acadêmico. Essas prerrogativas justificam o presente estudo. Desse modo, a pesquisa procura contribuir no âmbito econômico, de forma a cooperar com as políticas públicas e privadas do setor para o fortalecimento da cadeia produtiva leiteira, através da identificação do cenário atual que se busca fornecer subsídios para a formulação de estratégias e ações de desenvolvimento setorial e regional e, conseqüentemente, atrair maiores investimentos na cadeia.

Além disso, leva-se em consideração a importância da bovinocultura de leite para a sociedade, sabendo que, a mesma é fonte de renda de pequenos e médios produtores rurais. Portanto, com o auxílio de estratégias na região do COREDE-RV, os produtores podem se fortalecer e obter maior ganho na qualidade e produtividade do seu produto, potencializando a região e girando capital na mesma, assim como, agregando valor através da industrialização da produção.

Nesse sentido, em âmbito acadêmico, os resultados do estudo proporcionam maior conhecimento sobre a cadeia produtiva do leite na região do COREDE-RV e a sua governança, como também, apresentam elementos importantes para o desenvolvimento dessa área de conhecimento, gerando uma contribuição relevante para o setor e a região.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico traz as teorias mais conhecidas a fim de fundamentar a presente pesquisa, de forma a facilitar a compreensão do leitor. Portanto, são apresentados os temas: cadeia produtiva do leite, abordando o conceito de Arranjo Produtivo Local e a governança na cadeia produtiva do leite.

### 2.1 CADEIA PRODUTIVA DE LEITE

O agronegócio trata-se de um setor econômico com suma importância mundial, visto que, envolve a produção alimentar da população. A palavra *agribusiness* foi introduzida por duas importantes publicações de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968) que, segundo Zylbersztajn e Neves (2000), contribuíram para desencadear, nos meados dos anos 60, na França, o conceito de cadeia (*filière*). Assim, com as novas perspectivas adotadas, foi possível estudar e construir um fluxo de produtos em direção aos mercados finais, verificando a importância de os atores cooperarem para produzir valor e governar os complexos de produção e comércio (ZYLBERSZTAJN, 2017).

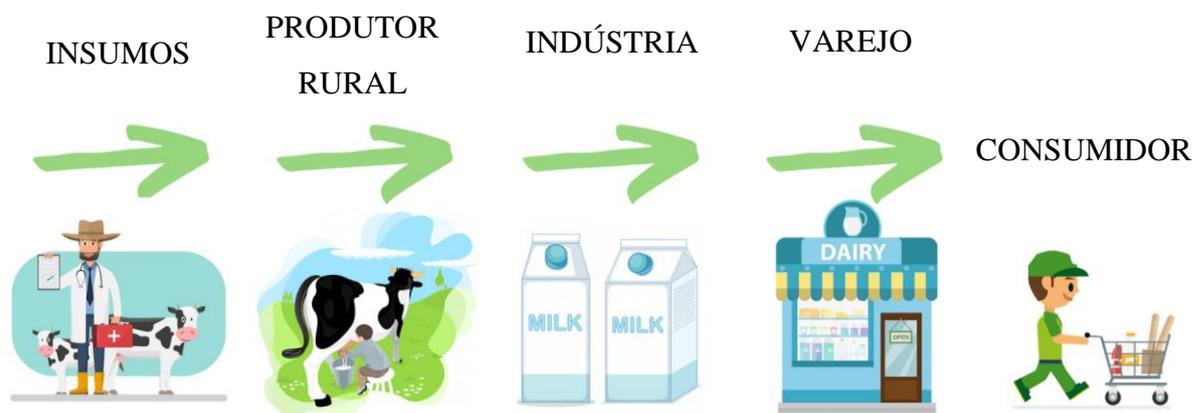
Segundo Morvan (1985), a cadeia diz respeito a uma sequência de operações de produção de bens, articulada e influenciada pela tecnologia e estratégias de maximização de lucros pelos agentes, os quais são interdependentes ou complementares, determinados pela hierarquia.

A cadeia produtiva é compreendida como um conjunto de setores econômicos que articula os meios do processo de um produto, desde a sua produção até a comercialização do mesmo (ARAÚJO, 2007). Pode ser composta por quatro elos essenciais da cadeia produtiva. O primeiro são os fornecedores, que fornecem insumos, máquinas e equipamentos aos produtores, podendo também abranger as instituições de ensino e fomento e a assistência técnica; os produtores rurais; o segundo elo, em que ocorre o sistema de produção principal, considerado como especializado ou não especializado; o terceiro é a indústria, muito importante, já que ela coleta do produtor e distribui para o quarto e último elo, que são os varejistas, os supermercados, as cooperativas, as padarias, que entregam o produto final ao consumidor (MEDEIROS; BRUM, 2016).

Uma gestão eficiente desses elos pode contribuir para a agregação de valor aos produtos e aumento da produção e receita de todos os envolvidos, garantindo o sucesso da cadeia (REIS, COSTA NETO, 2018). Contudo, pode-se afirmar que a cadeia produtiva é formada a partir do

elo entre as relações de agentes econômicos e comerciais ao passar por um conjunto de processos, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 - Elos da cadeia produtiva do leite



Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Zylbersztajn, Neves e Caleman (2015).

Na Figura 1, é possível visualizar a cadeia produtiva do leite como um todo, ou seja, cada etapa do processo. No entanto, apesar de ser apresentada uma estrutura dos processos, não há um padrão, e pode haver mais e diferentes elos na cadeia produtiva.

Vale ressaltar que, embora os conceitos foram definidos na década de 60, os mesmos chegaram no Brasil apenas em meados dos anos 90, pelo livro de Ney Bittencourt, como afirma Neves (2016). Foi nesta época que a cadeia produtiva do leite obteve grandes mudanças quando houve a abertura do mercado ao comércio internacional e o decreto do fim do tabelamento do leite no Brasil, que perdurava por mais de meio século. Assim, sucedeu-se a importação do leite, que resultou em grandes prejuízos para os produtores e empresas do setor lácteo. No entanto, com essas mudanças, a competitividade aumentou e forçou a modernização e profissionalização na atividade (VIVELA et al., 2017).

As mudanças no setor ocorreram visivelmente com o início da coleta de leite a granel nas propriedades, que antes era ordenhado e condicionado em latões. Martins, Beduschi e Mosquim (2016) apontam que, da forma como era, havia inúmeros problemas de qualidade do leite e altos custos logísticos, visto que o leite saía da propriedade com uma temperatura elevada, propiciando microrganismos indesejáveis que prejudicavam o rendimento industrial e provocavam riscos à saúde do consumidor. Além disso, com a introdução do leite UHT (ultrapasteurizado), armazenado em embalagens, aumentou o prazo de validade e baixou a perecibilidade, sendo possível distribuir o leite numa larga escala de comercialização sem

prejudicar suas características essenciais e o sabor (LUCCA; AREND, 2019). Desta forma, com as inovações do mercado chegando, o consumo do leite teve grande aumento, uma vez que, os produtores conseguiram expandir seus produtos para as mais diversas regiões.

Viana e Rinaldi (2010) revelam que, a partir dessas inovações, houve grande incentivo para a produção de leite, aprimorando a cadeia produtiva leiteira. Para os autores, essas mudanças influenciaram na reestruturação de toda a cadeia e do elo da produção, o qual teve que adaptar seus custos de produção ao novo mercado emergente. As mudanças contribuíram, ainda, para uma reestruturação da cadeia e para o incremento de novas tecnologias no setor, tendo em vista que foi possível investir mais em pesquisa e importar tecnologias que foram desenvolvidas em outros países. Com as referidas mudanças, o governo diminuiu sua interferência no setor leiteiro e a competitividade aumentou no mercado, reforçando a inserção de novas tecnologias, investimento em pesquisas e especialização dos produtores de leite a fim de entregar um produto de maior qualidade ao consumidor final.

Jank e Galan (1998) referem que há dois tipos de produtores: os especializados e não especializados. Os produtores especializados são aqueles que possuem técnicas, inovações, economia de escala, e que, geralmente, tem por atividade principal a produção de leite. Já, os produtores não especializados atuam de maneira artesanal, do qual grande parte da produção vai para o consumo próprio, tratando-se também como uma atividade de subsistência ou de uma renda complementar.

Para os pequenos produtores permanecerem no mercado se tornou um grande desafio devido às dificuldades encontradas no dia a dia. A falta de informação, de conhecimento, de uma assistência técnica especializada ou mesmo de uma estrutura e tecnologia para atender o que é exigido, dificultam a realização das atividades básicas esperadas em uma propriedade leiteira, e, por vezes, esses produtores apresentam menor qualidade e preço de seu produto (MAIA; SIMÃO, 2017).

Conforme Breitenbach, Mazocco e Corazza (2019), o excesso de carga de trabalho, o rigor nos horários, o grau de complexidade das atividades e as constantes oscilações na remuneração, fazem com que a atividade de bovinocultura de leite seja considerada penosa pelos agricultores.

Vários fatores, portanto, contribuíra para que, com o decorrer dos anos a atividade leiteira fosse reduzida. Observa-se, em comparação com o Censo Agropecuário de 2007 e 2017, que, durante esse intervalo de 11 anos, o número de propriedades que produziam leite, no Brasil, diminuiu 13%, sendo que 175 mil propriedades fecharam as portas e houve redução de 22% das propriedades de até 5 hectares (GALAN; BEZZON, 2019).

Em pesquisa com os produtores de leite do Brasil, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Irlanda, Holanda, Rússia e Polônia, que estavam reunidos em um *workshop* voltado para o setor leiteiro, foram discutidos, abordados e elencados pontos fortes e fracos a respeito do setor, conforme evidencia-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Pontos fracos e fortes do setor leiteiro

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidade de aproveitamento da propriedade rural para diferentes usos (pecuária com outras culturas agrícolas): aumenta a rentabilidade da atividade.</li> <li>2. Baixo custo de produção: clima favorável, disponibilidade de terras a preços competitivos, insumos a baixo custo e rebanho geneticamente adaptado.</li> <li>3. Diversidade de sistemas produtivos eficientes: pecuária extensiva, confinamento, criação a pasto/ração.</li> <li>4. Concorrência e idoneidade dos compradores de leite.</li> <li>5. Forte parque industrial de alimentos distribuído pelo Brasil, aliado à facilidade de ingresso na atividade industrial.</li> <li>6. Grande mercado consumidor interno.</li> <li>7. Facilidade de obtenção de informações e tecnologia pela presença de grupos de pesquisa: Embrapa, Gado de Leite, Ital, Esalq, IEA, IAC, Cati, Pensa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atividade leiteira pulverizada pelo País: dificulta coordenação entre os agentes e aumenta a dependência do laticínio.</li> <li>2. Falta experiência e contato com o mercado internacional: inibe tentativa de exportação.</li> <li>3. Imagem negativa do setor: desvio de atenção da iniciativa privada e do governo para outras cadeias agroindustriais.</li> <li>4. Falta de investimento em genética bovina e controle, e prevenção de doenças: baixa produtividade do rebanho, alta incidência de enfermidades (febre aftosa) e baixa qualidade do leite apresentando problemas microbiológicos.</li> <li>5. Falta de diferenciação do leite por uso (produção de queijos, leite pasteurizado, longa-vida, biscoitos, etc.).</li> <li>6. Forte incentivo à informalidade e fraudes: elevada carga tributária, leis trabalhistas e ambientais inadequadas.</li> <li>7. Na sua maioria, ainda tem-se baixa profissionalização do setor produtivo: baixo nível tecnológico das fazendas, baixa capacitação técnica dos funcionários, baixo conhecimento gerencial dos fazendeiros e assistência técnica veterinária e agrônômica deficiente.</li> <li>8. Alta dispersão de preços ao longo do ano e nas diferentes bacias leiteiras do Brasil, gerando instabilidade nas margens da atividade.</li> <li>9. Escassez de crédito e juros elevados para as linhas de financiamento existentes.</li> <li>10. Infraestrutura básica precária: péssimas condições das rodovias, falta de energia e de água.</li> <li>11. Forte regulamentação protecionista dos países importadores: subsídios, barreiras tarifárias e sanitárias.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Neves (2016).

A cadeia produtiva do leite tem grandes desafios a serem enfrentados, por vezes, esta atividade garante a sobrevivência dos produtores. Portanto, a atenção voltada para esse setor é imprescindível. É preciso investir, alcançar ganhos de produtividade da mão de obra e dos insumos para a obtenção de melhores índices zootécnicos. Nesse sentido, são necessários maiores investimentos em mecanização, no uso eficiente da força de trabalho e maior profissionalização do setor (CGEE, 2014).

Na visão de Viana e Rinaldi (2010), há fatores internos e externos que influenciam no desempenho da produção leiteira. Os fatores internos estão ligados diretamente ao produtor, pela sua capacidade de investimentos em ordenha mecânica e armazenamento do leite em tanques de expansão, assim como a genética do rebanho e a alimentação dos mesmos são de

extrema importância. No que se refere aos fatores externos, dizem respeito aos aspectos institucionais da cadeia, como a assistência técnica que auxilia o produtor em uma maior eficiência no processo de produção, como também à própria manutenção do acesso direto ou indireto às propriedades. Tais questões são importantes para a coleta do leite e para a entrega de insumos nas propriedades rurais. Portanto, o produtor de leite é o elo crucial que fornece o insumo às indústrias onde ocorrem o processamento e transformação do produto.

A indústria tem grande importância na cadeia, visto que nela ocorre o processo de transformação do leite *in natura* no produto final a ser consumido, como o leite UHT, o leite em pó, pasteurizado e seus derivados (KELM, SAUSEN; KELM, 2015). É com a industrialização que ocorre a agregação de valor, a busca por estratégias e a tomada de decisão mais assertiva para conquistar o mercado e os consumidores. Como consequência, Fensterseifer e Vieira (2002) destacam que é possível aumentar a produtividade, desenvolver novos produtos, entrar em novos mercados e, através de parcerias com os fornecedores, criar alianças estratégicas. Além disso, os autores ressaltam a importância em investir na eficiência, incorporando novas tecnologias.

De acordo com o Anuário do Leite da Embrapa (2018), o Brasil vem conquistando espaço no mercado lácteo, posto que, de 1974 a 2014, a produção nacional quase quadruplicou, apresentando uma média de produção de 35,1 bilhões litros de leite, em 2017. A região sul tem grande influência nesses resultados, correspondendo a 35,7% do volume total do leite no país, no qual Paraná e Rio Grande do Sul se destacam com a maior produtividade no setor (EMBRAPA, 2019).

Ainda, conforme o Anuário do Leite da Embrapa (2019), a tendência será de melhorias na rentabilidade do produtor, em especial, aos tecnificados que possuem maior planejamento dos seus custos de produção. Apesar disso, é imprescindível continuar buscando melhorias na gestão da propriedade, nos indicadores zootécnicos, no aumento da produtividade e mais ainda na qualidade do leite. Somente assim, obtendo um ganho na escala produtiva, obter-se-ão melhores resultados e investimentos na atividade leiteira.

Segundo Vilela et al. (2017), nos últimos dez anos, a cadeia produtiva do leite está mais organizada, os agentes estão estreitando as relações, discutindo os desafios e as oportunidades do setor. Os produtores passaram a ter mais voz nas tomadas de decisões. Consequentemente, os produtores começaram a trabalhar e fazer compras conjuntas, diminuindo os custos, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade do leite.

A atividade de bovinocultura do leite tem importante papel socioeconômico para o Brasil, e, em especial, para as propriedades familiares. Apesar das dificuldades, a tendência da

cadeia é fortalecer-se cada vez mais, potencializando os pontos fortes e trabalhando melhor os pontos fracos. Desse modo, uma melhor organização do sistema produtivo sempre é possível, sendo uma das alternativas a constituição de arranjos produtivos locais, objeto da próxima seção.

### **2.1.1 Arranjo Produtivo Local (APL)**

Uma das formas organizacionais com vários estudos e políticas públicas são os sistemas de Arranjos Produtivos Locais (APLs), isto é, a maneira como os agentes das cadeias produtivas se organizam e se inter-relacionam entre e, também, com outras cadeias, de modo a estabelecer políticas e propostas em desenvolvimento conjunto aos agentes interessados, como empresários, trabalhadores, políticos, instituições prestadoras de serviços e entidades representativas (ARAÚJO, 2018).

De acordo com o SEBRAE (2017), o APL é considerado um aglomerado de empresas do mesmo território que possuem especializações produtivas e que mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Desde 2003, quando criado pelo governo federal, o Grupo de Trabalho Permanente (GTP), buscava elaborar e propor diretrizes para atuação coordenada do governo em apoio aos APLs com propostas de modelo de gestão multissetorial e critérios de ações conjuntas (INMETRO, 2020). Regulamentados pela Portaria nº 958-SEI/2018 como instância de estratégia de desenvolvimento produtivo no Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, tem como objetivo “estimular processos locais de desenvolvimento, por meio da promoção da competitividade e da sustentabilidade dos empreendimentos no território dos APLs trabalhados” (BRASIL, 2018a).

As características de um APL destacadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC, 2020) são a de possuir significativos empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno da atividade produtiva predominante, assim como, compartilhar formas de cooperação e governança, podendo incluir pequena, média e grandes empresas.

Nesse sentido, Patias et al. (2017) afirmam que a formação de APLs pode ser uma alternativa de ampliação de domínio e gerenciamento para as micro, pequenas e médias empresas e também para os pequenos e médios produtores rurais de uma determinada cadeia de valor. Sendo assim, com o Arranjo Produtivo Local, é possível coordenar as ações da cadeia,

bem como cada elo, frente à sua competência, beneficiando a todos com ações compartilhadas, de modo que, a cooperação entre os elos pode ser uma oportunidade de garantir a sobrevivência no mercado e obter vantagens competitivas.

Vale ressaltar, ainda, que o APL traz uma série de vantagens para o desenvolvimento local, estreitando o relacionamento de fornecedor e consumidor e possibilitando o fortalecimento da cadeia produtiva na região. No entanto, segundo Erber (2008), os arranjos produtivos são constituídos por uma estrutura complexa, e, portanto, é necessária uma governança eficiente para direcionar as ações. Diante disso, é necessário compreender as estruturas de governanças como um fator determinante para o sucesso do Arranjo Produtivo Local e, conseqüentemente, para a cadeia produtiva.

## 2.2 GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE LEITE

A coordenação de uma cadeia produtiva, compreendida também como estrutura de governança, diz respeito à estrutura atuante dessa cadeia, que orienta e interfere em todo o processo produtivo e comercial, de forma mais ou menos frágil, ou, intensamente, determinando até o modo de produção e de comercialização dos produtos. (ARAÚJO, 2007).

A estrutura de governança de uma cadeia produtiva é um fator determinando para o sucesso. Segundo Justen e Souza (2017), a governança refere-se as formas pelas quais os indivíduos e instituições (públicas ou privadas) coordenam suas atividades e problemas em comum, alinhando interesses e ações conjuntas, sendo assim, a governança corresponde a relacionamentos formas e informais. Humphrey e Schmitz (2000) utilizam o termo governança para descrever os processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja, entre os setores públicos e privados a nível local, regional ou global, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 2 - Categorias de ações público-privadas e níveis de governança local-global

	Nível local	Nível global
<b>Governança privada</b>	Associações comerciais locais. <i>Clusters</i> com empresa-líder.	Cadeia global conduzida pelo comprador. Cadeia global conduzida pelo produtor.
<b>Governança pública</b>	Agências governamentais locais e regionais.	Regras internacionais de comércio. Regras nacionais e supranacionais com padrões globais de fornecimento.
<b>Governança público-privada</b>	Redes de políticas regionais e locais.	Padrões internacionais. Campanhas de ONGs internacionais.

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000, p. 5-6).

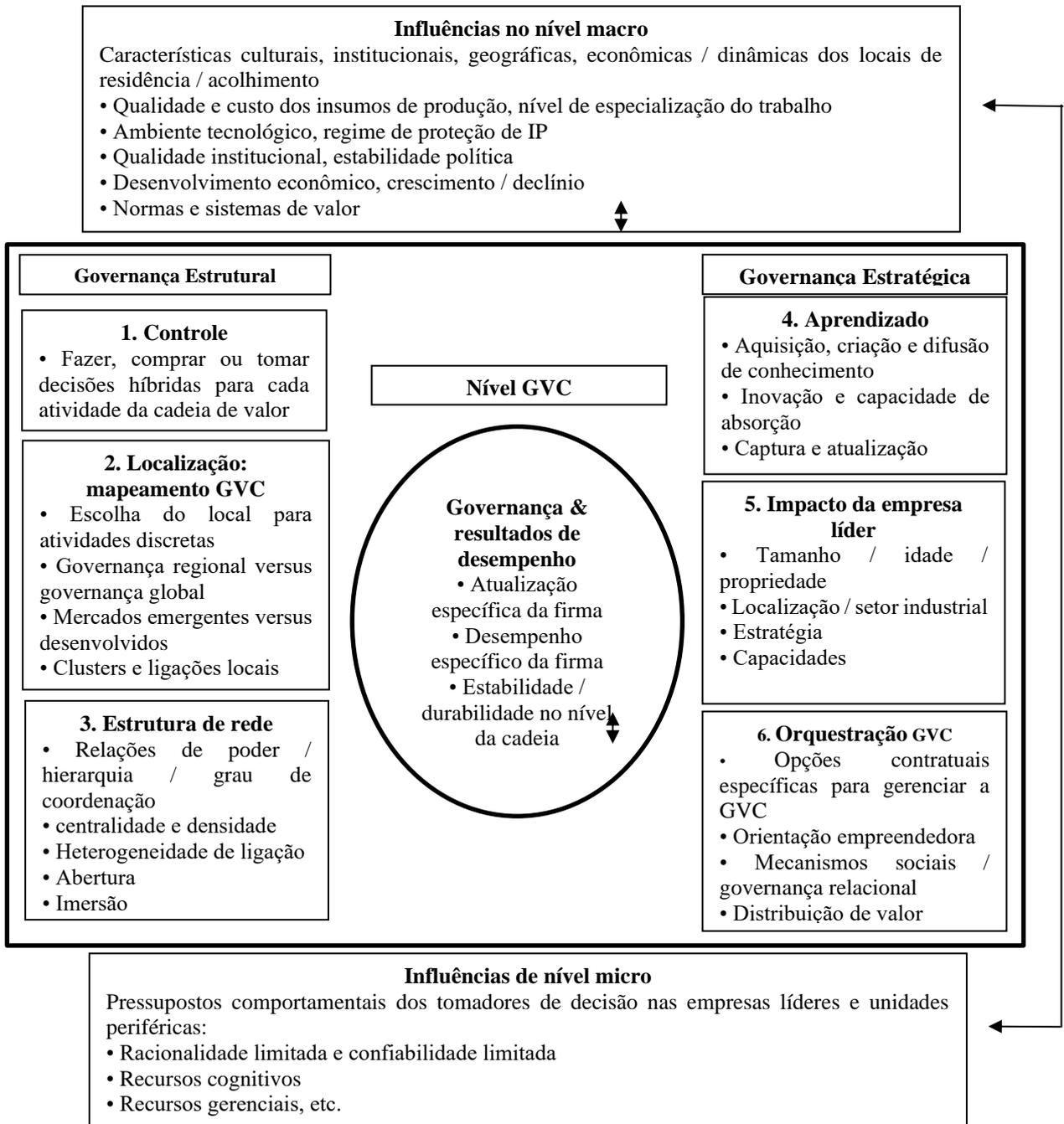
Essas formas de governança exercem papel importante para melhorar a competitividade dos produtores da cadeia produtiva. No caso de governança local exercida pelo setor público, as ações podem ser a criação e a manutenção de estruturas voltadas para o desenvolvimento dos produtores locais. Por outro lado, a governança local privada destaca o papel das associações de classe, dos sindicatos, das agências de desenvolvimento privadas, entre outras, que atuam como catalisadores do processo de desenvolvimento local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Nesse sentido, por ser o leite uma *commodity*, importante discutir conceitos e modelos relacionados à cadeia de valor global (CVG) e governança, de modo a articular com o contexto local. Dolan e Humphrey (2000) destacam que há cinco razões para a existência de uma CVG, sendo elas: o acesso ao mercado; a dinâmica na capacidade de produção; distribuição dos ganhos; apoio para influência política; e, assistência técnica.

Gereffi e Fernandez-Stark (2011) ressaltam que uma CVG envolve todas as atividades realizadas pelas empresas e trabalhadores desde a sua idealização até o seu uso final, englobando serviços de design até o atendimento ao consumidor. Ainda, os autores reforçam que a estrutura da CVG permite compreender o valor agregado nas indústrias globais, verificando sua organização e analisando os diferentes processos dos atores envolvidos, uma vez que, essa é uma ferramenta utilizada para identificar as mudanças nos padrões de produção global, aproximando atividades geograficamente distantes entre os atores e determinando os papéis que desempenham em países desenvolvidos e em desenvolvimento, proporcionando uma visão holística do sistema como um todo.

Desse modo, em estudo realizado sobre os três principais níveis de impacto das funcionalidades das cadeias de valor globais, Kano, Tsang e Yeung (2020) apresentam um quadro organizado, interligando os níveis entre em si e fazendo uma análise da governança e dos resultados de desempenho das cadeias de valor global. Este quadro está representado na Figura 2. A partir dele é possível articular com o contexto local de produção leiteira.

Figura 2 - Estrutura institucional comparativa de governança



Fonte: Kano, Tsang e Yeung (2020).

Este quadro integrativo procura destacar questões específicas de comercialização, como também as relações, não só às variáveis de nível da governança, mas também, crucialmente, as influências micro e macro que moldam as organizações e os resultados de desempenho.

No nível macro, os estudos abordam os impactos da cadeia nos macroambientes em que operam e investigam as relações entre a cadeia e o seu ambiente, incluindo a composição cultural, institucional, geográfica e econômica dos locais de origem e de acolhimento. Já, em relação ao nível micro, os autores encontraram estudos sobre o comportamento dos decisores e a forma como o conhecimento é trocado e processado, assim como são geridos os riscos de confiabilidade e como novas capacidades são desenvolvidas e as defasadas descartadas. Portanto, em relação à governança e os resultados do desempenho no nível de cadeia global, identifica-se com a atualização, desempenho e estabilidade, seis grandes elementos críticos da governança estrutural e estratégica: controle, localização, estrutura da rede, aprendizagem, impacto da empresa líder e orquestração da cadeia de valor global. Mudanças assim, evoluem num ciclo constante e de reforço mútuo (KANO; TSANG; YEUNG, 2020).

Dessa forma, a governança existente dentro das cadeias produtivas configura-se como um instrumento para melhorar a interação e as relações de poder entre os atores e, assim, impulsioná-los para o desenvolvimento local sustentável. Para analisar o processo de governança da cadeia produtiva do leite no COREDE-RV, constituiu-se um método de pesquisa condizente com o objeto de estudo, descrito a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Aborda o delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo, coleta de dados e a análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que tange ao delineamento da pesquisa, ela pode ser classificada quanto aos objetivos, a forma de abordagem e aos procedimentos técnicos. Referente aos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. Na perspectiva de Gil (2008), descritiva, visto que, a pesquisa busca compreender as características de um grupo, fazer um levantamento da opinião das mesmas e compreender a relação dos respondentes com o estudo. Já, a pesquisa exploratória visa a investigar o tema da pesquisa, que, neste caso, é atual, e, portanto, pouco explorado, sendo esta uma das primeiras etapas, na qual se apresentam os esclarecimentos e as delimitações.

Em relação a forma de abordagem, a mesma é formada pela pesquisa qualitativa. De acordo com Flick (2013), a pesquisa qualitativa tem-se um caráter mais teórico, sendo necessária a interpretação das respostas, como por exemplo, ao realizar uma pergunta aberta, na qual o(a) participante pode responder por escrito, pela fala, segundo seu entendimento, sendo necessário interpretar a resposta, desta forma, caracteriza-se como qualitativa. Para Gil (2008), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são requisitos básicos para o processo de pesquisa qualitativa. Portanto a intenção da pesquisa foi desenvolver um estudo com abordagem qualitativa, em profundidade e contextualista do processo (PETTIGREW, 1985).

Com relação aos procedimentos técnicos, ou seja, os métodos utilizados para a elaboração da pesquisa, foram bibliográficas, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Em se tratando da pesquisa bibliográfica, a mesma beneficiou-se de materiais já publicados, constituídos, principalmente, a partir de sites, livros, periódicos científicos e relatórios. Define-se como documental devido ao uso de materiais que não receberam um tratamento analítico ou que, então, já foram processados, mas podem receber outras apreciações, relatórios, tabelas, ou seja, podem ser reformulados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

A pesquisa de campo é descrita por Vergara (2009) como uma averiguação realizada no local em que ocorrem os fenômenos ou há elementos para explicá-los. Ou seja, na visão de Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa utilizada para obter conhecimentos e/ou informações acerca de um problema, na qual, busca-se por respostas, ou que, queira comprovar, descobrir ou relacionar fenômenos entre eles.

Caracteriza-se, ainda, como um estudo de caso, que, para Yin (2015, p. 17), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

No Quadro 3, pode-se visualizar as abordagens de pesquisa utilizados no trabalho.

Quadro 3 - Tipos de pesquisa

<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa descritiva;</li> <li>▪ Pesquisa exploratória.</li> </ul>
<b>ABORDAGEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitativa.</li> </ul>
<b>PROCEDIMENTOS TÉCNICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa bibliográfica;</li> <li>▪ Pesquisa documental;</li> <li>▪ Pesquisa de campo;</li> <li>▪ Estudo de caso.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

### 3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO

A definição da área ou população foi identificada pelas técnicas de amostragem, que podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas. Desta forma, o método de amostragem foi não-probabilístico por conveniência, já que, de acordo com Silva (2005), a amostragem não-probabilística é baseada na conveniência do pesquisador relacionado à acessibilidade do mesmo. Ainda, utilizou-se da amostragem bola de neve, em que, os respondentes iniciais da pesquisa identificam outras pessoas que poderão integrar-se na amostra.

Assim, selecionou-se uma região em que se concentra a bacia leiteira no estado do Rio Grande do Sul, definindo a área e a população. Destacada como uma das microrregiões do Sul do Brasil especializada na produção de leite (TELLES et al., 2020), a região do COREDE Rio da Várzea – RS é composta por vinte municípios: Barra Funda, Boa Vista das Missões, Cerro Grande, Chapada, Constantina, Engenho Velho, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Liberato Salzano, Nova Boa Vista, Novo Barreiro, Novo Xingu, Palmeira das Missões, Ronda Alta, Rondinha, Sagrada Família, São José das Missões, São Pedro das Missões, Sarandi e Três

Palmeiras. Este conjunto de municípios porta-se de uma população com aproximadamente 136.987 habitantes, em uma área total de 4.907,8 km<sup>2</sup> (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER, 2020).

De acordo com Hair et al. (2005), a população consiste no número total de componentes que partilham de um conjunto de características que os conecta. Sendo assim, a população dessa pesquisa é composta pelos principais agentes da governança da cadeia do leite dos municípios que constituem o COREDE-RV, públicos ou privados, selecionados aleatoriamente pela sua qualificação, diversidade, tempo de participação e representatividade junto a cadeia produtiva. Ressalta-se também, que a população não foi estipulada em número, devido até então não se ter um mapeamento da cadeia produtiva do leite na região. Dessa maneira, foram entrevistados 15 atores de diversos municípios.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A fim de atender aos objetivos da pesquisa, a mesma pautou-se por duas fases. Na primeira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. A mesma utilizou-se de materiais já publicados, constituídos a partir de sites, livros, periódicos científicos e relatórios. Logo, a busca e obtenção de dados deu-se através do site do IBGE, que contribuíram para a compreensão da atual situação dos municípios pertencentes ao COREDE Rio da Várzea, localizado na região norte do Estado do Rio Grande do Sul (RS) – Brasil. Em seguida, a pesquisa constitui-se de dados da pesquisa realizada e disponibilizada pela EMATER/Ascar através de planilha em Excel. Essa pesquisa foi realizada junto aos produtores de leite da região a fim de compreender o cenário da cadeia produtiva do leite na mesma.

Revela-se que a coleta dos dados foi realizada diretamente com a amostra de estudo, sendo caracterizada de fonte primária na primeira fase e secundária. Marconi e Lakatos (2019) justificam que os dados primários são os coletados diretamente com quem tem a informação, ou seja, por meio de depoimentos, entrevistas, questionários. Já, os dados secundários por meio de análise documental, que já foram coletados, podendo ser documentos escritos, relatórios, livros, revistas, jornais,

Sendo assim, na segunda fase da pesquisa, foi realizado um levantamento juntamente com o COREDE-RV e a EMATER/Ascar para mapear os elos da cadeia produtiva do leite, e, conseqüentemente, entrar em contato com os informantes-chave da cadeia que foram os selecionados pela sua qualificação, diversidade, tempo de participação e representatividade

junto a cadeia produtiva. Ao todo, foram realizadas 15 (quinze) entrevistas semiestruturadas, fluidas e não rígidas.

A escolha da entrevista como coleta de dados remete a uma série de vantagens. A primeira condiz com a riqueza em informações, uma vez que, o entrevistador pode repetir e esclarecer certas dúvidas para que garantam a compreensão do assunto e a obtenção detalhada das informações de forma mais precisas, em conformidade com Marconi e Lakatos (2019), é possível, também, avaliar e observar as atitudes, comportamentos e reações do entrevistado, além de, poder realizar as entrevistas, incluindo todos os segmentos da população, por exemplo, os analfabetos.

Para tanto, foi realizado um roteiro básico e não rígido que permitisse alterações em cada caso, uma vez que esse modelo, no momento das entrevistas, abre, a possibilidade de novos questionamentos aos entrevistados para aprofundar e compreender melhor sobre o tema de estudo, destacando-se como uma entrevista semiestruturada. De acordo com Gil (2019), as perguntas desse tipo de entrevista são abertas e previamente estabelecidas, não oferecendo uma alternativa como resposta, sendo assim, o entrevistado pode responder livremente sobre o assunto. Portanto, a pesquisa conteve 10 perguntas abertas e as questões elaboradas para a entrevista semiestruturadas, conforme apêndice.

Buscando validar o roteiro de entrevista, um pré-teste foi aplicado, no mês de outubro de 2020, com um dos atores da cadeia produtiva do leite, sendo realizados pequenos ajustes para melhorar as orientações aos entrevistados. As entrevistas foram realizadas face a face, nos estabelecimentos das organizações, seguindo os devidos cuidados emitidos pela OMS em razão da pandemia e, pela internet, através plataforma *Google Meet*, nos meses de novembro e dezembro de 2020. As entrevistas foram gravadas em áudio a partir do consentimento dos entrevistados, sendo que o tempo médio de duração destas entrevistas foi de uma hora, caracterizando-se, assim, com uma “entrevista curta” (YIN, 2015, p. 115).

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, com a pesquisa disponível pela Emater/Ascar, foi possível utilizar métodos estatísticos para o processamento de novas informações que contribuíssem com os objetivos da pesquisa. Assim, os dados foram organizados e tratados no Software Microsoft Excel®, em que gerou-se os gráficos e tabelas. Em seguida, as informações foram analisadas de forma descritiva que, representa o comportamento dos fatores observados,

demonstrando o que é inerente ao grupo analisado, a variabilidade dos indivíduos e como se relacionam com as demais variáveis estudadas segundo (GIL, 2008).

No tocante as entrevistas, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009, p. 40), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Complementando o conceito, a autora diz que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).” (p. 40).

Para Bardin (2009), existem três fases na análise de conteúdo organizadas em torno de três polos cronológicos: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Segundo a autora, a fase de pré-análise é a de organização, com o objetivo de tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. A exploração do material consiste na codificação, que é a transformação sistemática dos dados brutos com posterior agregação em unidades que serão enumeradas e categorizadas. A fase final é o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da análise dos documentos e das entrevistas são relatados nesta seção. Inicialmente, apresenta-se o COREDE-RV, com dados do IBGE, destacando em seguida a contextualização da cadeia produtiva do leite da região a partir de documentos disponibilizados pela Emater/Ascar. Por fim, além da análise de documentos, apresenta-se a governança de acordo com as categorias emergentes: coordenação, oportunidades e desafios, com algumas evidências relevantes dos entrevistados, assim como uma discussão teórico prática para substanciar esta seção.

### 4.1 CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO (COREDE) RIO DA VÁRZEA - RS

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs) existentes no Rio Grande do Sul começaram a ser organizados a partir de 1991, sendo criados oficialmente pela Lei 10.283, de 17 de outubro de 1994, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional harmônico e sustentável. São compostos por diversos tipos de instituições dos setores empresarial, sindical, associativo e universitário, além da representação política (vereadores, prefeitos e deputados) (GONZÁLEZ, 2008). Somente no Rio Grande do Sul, são vinte e oito COREDE(s), dentre os quais, o COREDE Rio da Várzea, estudo desta pesquisa que faz fronteira com o COREDE Médio Alto Uruguai, COREDE Norte, COREDE Produção, COREDE Alto Jacuí, COREDE Noroeste, COREDE Alto Jacuí, COREDE Noroeste Colonial e COREDE Celeiro.

O COREDE Rio da várzea foi criado em 2006, composto por 20 municípios, sendo eles: Barra Funda, Boa Vista das Missões, Cerro Grande, Chapada, Constantina, Engenho Velho, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Liberato Salzano, Nova Boa Vista, Novo Barreiro, Novo Xingu, Palmeira das Missões, Ronda Alta, Rondinha, Sagrada Família, São José das Missões, São Pedro das Missões, Sarandi e Três Palmeiras. A fim de compreender a situação destes municípios, apresenta-se a Tabela 1.

Tabela 1- Dados gerais sobre os municípios pertencentes a região do COREDE Rio da Várzea – RS

Municípios	Área Territorial - km <sup>2</sup> [2019]	População estimada - pessoas [2020]	Índice de desenvolvimento humano municipal [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	Representatividade do PIB per capita na região
<b>Barra Funda</b>	60,44	2551	0,76	R\$ 51.934,53	7,23%
<b>Boa Vista das Missões</b>	196,06	2092	0,68	R\$ 74.115,58	10,32%
<b>Cerro Grande</b>	73,44	2296	0,67	R\$ 24.152,21	3,36%
<b>Chapada</b>	684,25	9239	0,76	R\$ 50.329,86	7,01%
<b>Constantina</b>	203,61	9907	0,75	R\$ 30.642,99	4,27%
<b>Engenho Velho</b>	71,19	982	0,72	R\$ 45.607,32	6,35%
<b>Jaboticaba</b>	127,59	3773	0,66	R\$ 25.581,78	3,56%
<b>Lajeado do Bugre</b>	67,95	2566	0,61	R\$ 19.110,67	2,66%
<b>Liberato Salzano</b>	245,63	5152	0,69	R\$ 26.530,72	3,69%
<b>Nova Boa Vista</b>	93,73	1753	0,77	R\$ 50.995,29	7,10%
<b>Novo Xingu</b>	79,85	1712	0,77	R\$ 33.153,97	4,62%
<b>Novo Barreiro</b>	123,34	4175	0,71	R\$ 21.293,60	2,97%
<b>Palmeira das Missões</b>	1421,10	33131	0,74	R\$ 43.616,98	6,07%
<b>Ronda Alta</b>	419,34	10617	0,72	R\$ 33.171,06	4,62%
<b>Rondinha</b>	252,45	5080	0,76	R\$ 36.694,90	5,11%
<b>Sagrada Família</b>	77,89	2605	0,68	R\$ 22.059,43	3,07%
<b>São José das Missões</b>	98,13	2514	0,65	R\$ 23.328,64	3,25%
<b>São Pedro das Missões</b>	79,89	2017	0,66	R\$ 35.682,98	4,97%
<b>Sarandi</b>	352,97	24763	0,78	R\$ 37.996,58	5,29%
<b>Três Palmeiras</b>	180,60	4251	0,70	R\$ 32.041,51	4,46%
<b>Total</b>	4.909,46	131.176	-	-	100,00%
<b>Média</b>	-	-	0,71	R\$ 35.902,03	-

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em IBGE (2020).

A população estimada na região, no ano de 2020, é de aproximadamente 131.176 habitantes, em uma área territorial de 4.909,46 km<sup>2</sup>. Apresenta-se, também, com uma média no IDHM de 0,71, que, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2021), quanto mais próximo de 1 maior é o desenvolvimento humano quanto à sua longevidade, educação e renda. Importante ressaltar também o PIB per capita da região, que apresenta uma média de R\$ 35.902,00, na qual, destaca-se o município de Boa Vista das Missões, com R\$ 74.115,58, e, representatividade de, 10,32% do PIB per capita da região.

Levando em conta a base econômica do setor agropecuário, a mesma é voltada para os grãos, soja trigo e milho e, para a criação de bovinos de leite e de corte. (SECRETARIA DO PLANEJAMENTO, MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 2015). Devido às condições de relevo, solo, temperatura e clima, a região possui condições favoráveis para o desenvolvimento de atividades pecuárias e agrícolas permanentes e temporárias (FAGUNDES et al., 2016).

Desta forma, com foco no desenvolvimento da região, o COREDE-RV, juntamente com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Palmeira das Missões, desenvolveu o “Plano Estratégico de Desenvolvimento do Rio da Várzea 2015-2030” na assembleia geral realizada no ano de 2017 com os 20 municípios, quando foram definidos os 20 projetos da região, por ordem de prioridade, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Os 20 principais projetos do COREDE Rio da Várzea enumerados por prioridade

		(continua)
	<b>Projetos</b>	<b>Total Ponderado pela Prioridade</b>
1	Hospital Público Regional	12
2	Melhorias nas estruturas atuais dos hospitais (aparelhamento de uma UTI)	12
3	Adequação às normas ambientais e sanitárias para industrialização de produtos regionais – Organização de um sistema de fiscalização e regulamentação de produtos que são transformados na região e que tem comercialização somente no âmbito municipal (SIM e Cispoa)	11
4	Ampliação de torres para sinal de celular no interior e aumento da banda de internet	9
5	Expansão da agricultura familiar e de base ecológica	7
6	Implantação de ações para o desenvolvimento de saúde de média e alta complexidade	7
7	Implementação e reforço de consórcios para tratamento de lixo, melhorias asfálticas, internet, iluminação e saúde	6
8	Acesso asfáltico entre os municípios	6
9	Melhoras no fornecimento de energia elétrica para a zona rural e urbana – reforço de redes para energia bifásica e trifásica	6
10	Desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local do Leite	6
11	Estratégias para potencializar a sucessão familiar e conter a evasão populacional do campo	6
12	Desenvolvimento e implementação de um plano de saneamento básico	6
13	Estratégias para potencializar a sucessão familiar e conter a evasão populacional do campo	6
14	Duplicação da Rodovia 386	6
15	Desenvolvimento de agroindústrias para transformação dos produtos locais	5

Quadro 5 - Os 20 principais projetos do COREDE Rio da Várzea enumerados por prioridade  
(conclusão)

	<b>Projetos</b>	<b>Total Ponderado pela Prioridade</b>
16	Programas de qualificação de gestores públicos em todos os níveis	4
17	Implementação de centrais de triagem e reciclagem de lixo	4
18	Investimento em projetos de lazer, cultura e esporte	4
19	Programas de conscientização e de incentivo ao uso racional de agrotóxicos e recolhimento das embalagens	4
20	Programas de educação ambiental em todos os níveis de ensino	4

Fonte: Fagundes et al. (2016, p. 115)

Percebe-se que a saúde é uma das grandes prioridades da região, entre outros projetos, destacando-se o Projeto de Desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local do Leite, na região, o que reforça o desenvolvimento da presente investigação. Da mesma forma, pode-se constatar a importância da UFSM na participação e criação de políticas públicas adequadas para região, uma vez que, a mesma contempla, em sua instituição, 38 projetos ligados à região nas mais diversas áreas, sendo uma grande parceira do COREDE-RV. No entanto, é indispensável a colaboração dos outros órgãos públicos e privados para alavancar os índices econômicos e potencializar a região.

#### 4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE LEITE NO COREDE RIO DA VÁRZEA – RS

A produção de leite, muito importante para a Região do COREDE-RV, está ligada a uma via rodoviária chamada de Rodovia da Produção, a BR-386 que tem grande relevância para o desenvolvimento econômico e social. Além disso, a região conta com unidades de beneficiamento e fábricas de produtos lácteos entorno, como por exemplo, a unidade da Nestlé, em Palmeira das Missões, considerada uma das 10 maiores do país no segmento lácteo, que foi inaugurada em 2008, fechou suas operações em julho de 2019, e, em julho de 2020, foi vendida para a WHEY POWDER Indústria de Alimentos Lácteos do Brasil Ltda, constituída por um consórcio de oito empresas do Estado do Rio Grande do Sul (NOVO RURAL, 2021). Sete dessas empresas são da região Norte do Rio Grande do Sul e uma da Serra Gaúcha. Integram-se a esse grupo a Friolack, de Chapada; Mandaká, de Nova Boa Vista; Doceoli, de Santo Cristo;

Frizzo, de Planalto; São Luís, de Marau; Kiformaggio, de Nonoai; Paladar, de Guaporé; Stefanello, de Seberi.

Ainda assim, no ano de 2020, como consequência da crise, em função da pandemia, previu-se uma reorganização na cadeia produtiva do leite e uma significativa redução de produtores e laticínios (EMBRAPA, 2020). Portanto, diversas mudanças seriam necessárias para se manter no mercado em meio a essa situação, visto que, buscar pelo diferencial competitivo e um maior estreitamento entre as relações do elo da cadeia produtiva poderiam contribuir para a garantia do produtor na sua atividade.

A Tabela 2 apresenta a quantidade de produtores de leite por município em relação ao número total de produtores rurais.

Tabela 2 - Produtores de leite na região do COREDE Rio da Várzea – RS

<b>Municípios</b>	<b>Número total de produtores rurais no município</b>	<b>Número total de produtores de leite no município</b>	<b>Porcentagem do número de produtores de leite</b>
<b>Lajeado do Bugre</b>	546	379	69,41%
<b>Engenho Velho</b>	110	67	60,91%
<b>Nova Boa Vista</b>	374	214	57,22%
<b>Rondinha</b>	947	496	52,38%
<b>Chapada</b>	1.175	593	50,47%
<b>Cerro Grande</b>	380	191	50,26%
<b>Sarandi</b>	739	362	48,99%
<b>Constantina</b>	834	396	47,48%
<b>Jaboticaba</b>	811	385	47,47%
<b>Três Palmeiras</b>	711	336	47,26%
<b>Barra Funda</b>	258	112	43,41%
<b>Liberato Salzano</b>	1.178	458	38,88%
<b>Boa Vista das Missões</b>	311	111	35,69%
<b>Ronda Alta</b>	778	254	32,65%
<b>Novo Xingu</b>	470	98	20,85%
<b>São Pedro das Missões</b>	373	67	17,96%
<b>Palmeira das Missões</b>	1.624	278	17,12%
<b>São José das Missões</b>	749	124	16,56%
<b>Novo Barreiro</b>	713	110	15,43%
<b>Sagrada Família</b>	525	38	7,24%
<b>Total</b>	13.606	5.069	-
<b>Média</b>	680	253,45	38,88%

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

Percebe-se que, na relação de número de produtores de leite por município, Lajeado do Bugre possui 69,41% dos mesmos envolvidos com a produção de leite, ao passo que, em Sagrada Família somente 7,24% estão nesta atividade. A maior quantidade em termos absolutos de produtores, está em Chapada, com 593 produtores de leite, seguido de Rondinha com 496, e, Liberato Salzano com 458. Em média, a região possui 38,88% dos produtores rurais com atuação na produção de leite. A seguir, apresenta-se a Tabela 3 com os dados sobre a produtividade dos municípios.

Tabela 3 - Número total de vacas leiteiras com relação ao volume de leite produzido anualmente na região do COREDE Rio da Várzea – RS

<b>Município</b>	<b>Número total de vacas leiteiras no município</b>	<b>Volume total de leite (litros/ano) produzido anualmente no município</b>	<b>Média por vaca/dia</b>
Rondinha	7.200	38.521.000	14,66
Chapada	6.500	32.851.334	13,85
Constantina	4.817	22.945.000	13,05
Ronda Alta	3.199	17.629.200	15,10
Três Palmeiras	3.833	14.423.297	10,31
Sarandi	3.931	14.192.800	9,89
Nova Boa Vista	2.186	13.987.844	17,53
Liberato Salzano	2.631	9.629.914	10,03
Novo Xingu	2.024	8.685.716	11,76
Jaboticaba	3.709	8.440.415	6,23
Palmeira das Missões	3.917	7.642.779	5,35
Boa Vista das Missões	1.276	7.491.152	16,08
Barra Funda	1.609	6.776.000	11,54
Novo Barreiro	1.127	5.816.560	14,14
Cerro Grande	1.450	4.650.000	8,79
São José das Missões	1.518	3.861.120	6,97
Engenho Velho	690	3.077.685	12,22
Sagrada Família	844	2.995.000	9,72
Lajeado do Bugre	1.117	2.331.075	5,72
São Pedro das Missões	577	2.128.000	10,10
<b>Total</b>	<b>54.155</b>	<b>228.075.891</b>	<b>11,54</b>
<b>Média</b>	<b>2.708</b>	<b>11.403.794,55</b>	<b>11,54</b>

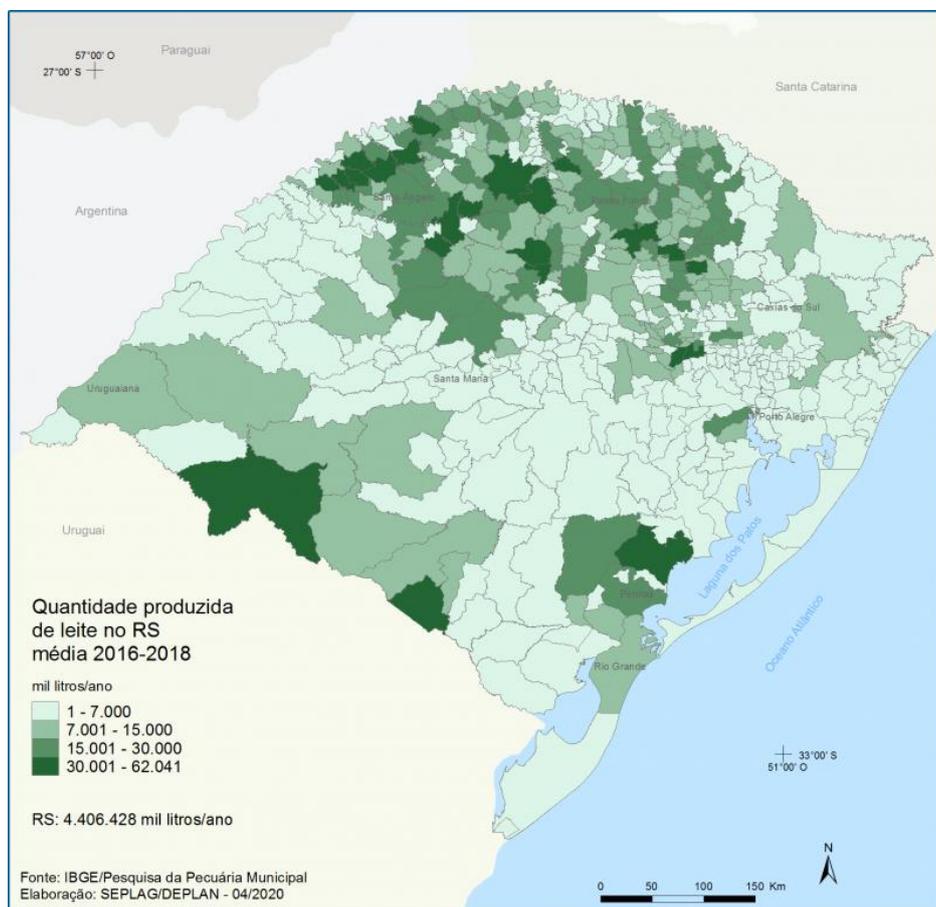
Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

Na Tabela 3, é possível verificar que o município de Rondinha possui o maior rebanho de vacas leiteiras e, conseqüentemente, o maior volume de produção. No entanto, ao analisar a produtividade por vaca/dia, percebe-se que o município de Nova Boa Vista é o mais eficiente, com uma média de 17,53 litros de leite/vaca/dia. Observa-se claramente as diferenças entre os municípios, como Palmeira das Missões, com 5,35 litros de leite/vaca/dia.

No Rio Grande do Sul, a produção de leite distribui-se entre a Fronteira Noroeste, Vale do Taquari, Serra, Produção, Celeito, Norte e Rio da Várzea, sendo estes os responsáveis pela metade da produção no estado, somando 2,3 bilhões de litros, em média, nos anos 2016 a 2018 (ATLAS, 2020). Vale destacar que, somente a região do COREDE-RV contribuiu com mais de 228 milhões de litros de leite no ano de 2019.

Na Figura 3, apresenta-se um mapa com dados do IBGE, elaborado pela SEPLAG/DEPLAN e apresentado no Atlas (2020), comprovando o que se afirma anteriormente sobre as regiões produtoras de leite no estado.

Figura 3 - Quantidade de leite produzida em média no RS 2016-2018

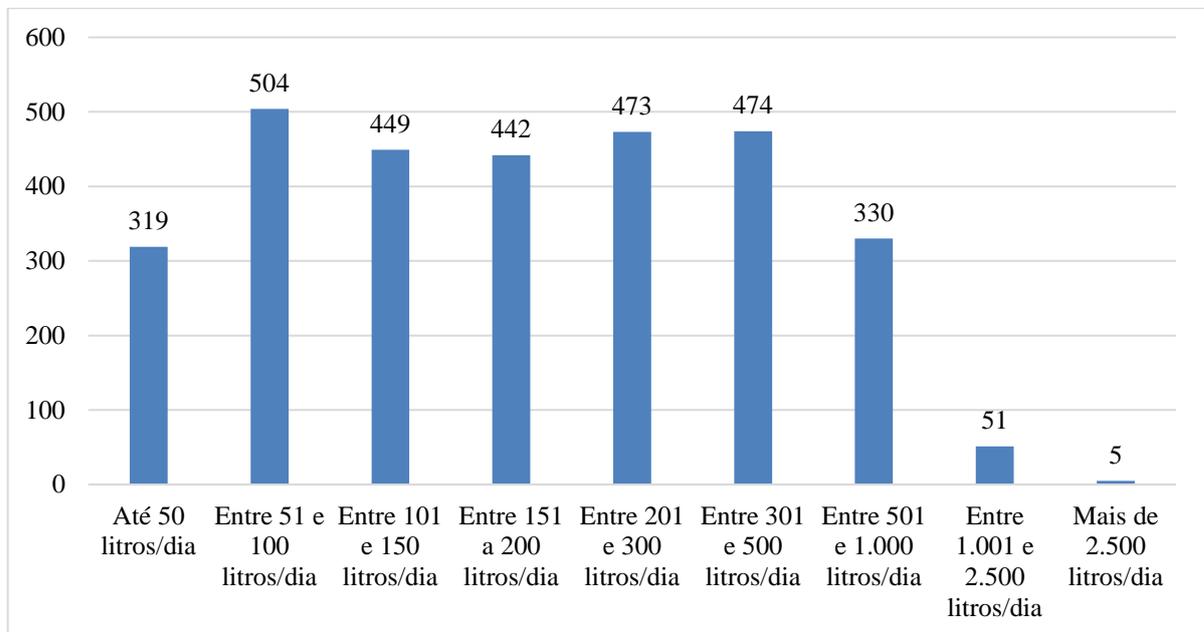


Fonte: Atlas (2020).

A produção de leite dos municípios do COREDE-RV tem um crescimento acima da média da produção do estado, em especial a partir do ano de 2006 (FAGUNDES et al., 2016). Posto isso, as possibilidades de aumento de produtividade são nítidas, havendo a necessidade de aprofundar o diagnóstico e utilizar as técnicas adequadas para a melhoria nos índices e uma coordenação entre os principais atores.

Em seguida, no Gráfico 1, verifica-se o volume médio de litro/dia de leite por produtor na região.

Gráfico 1 - Número de produtores que produzem leite em relação ao volume de litros/dia na região do COREDE Rio da Várzea – RS



Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

Os volumes de leite variam entre 51 a 500 litros por dia, destacando-se em 51 a 100 litros/dia. Há somente 56 produtores na região que produzem mais de 1 mil litros/dia. Constatase que, a região concentra diversos pequenos e médios produtores que sustentam a cadeia produtiva do leite. Portanto, tem-se a necessidade de compreender como está o local de ordenha desses produtores, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Número de produtores com local adequado para ordenha na região do COREDE Rio da Várzea – RS

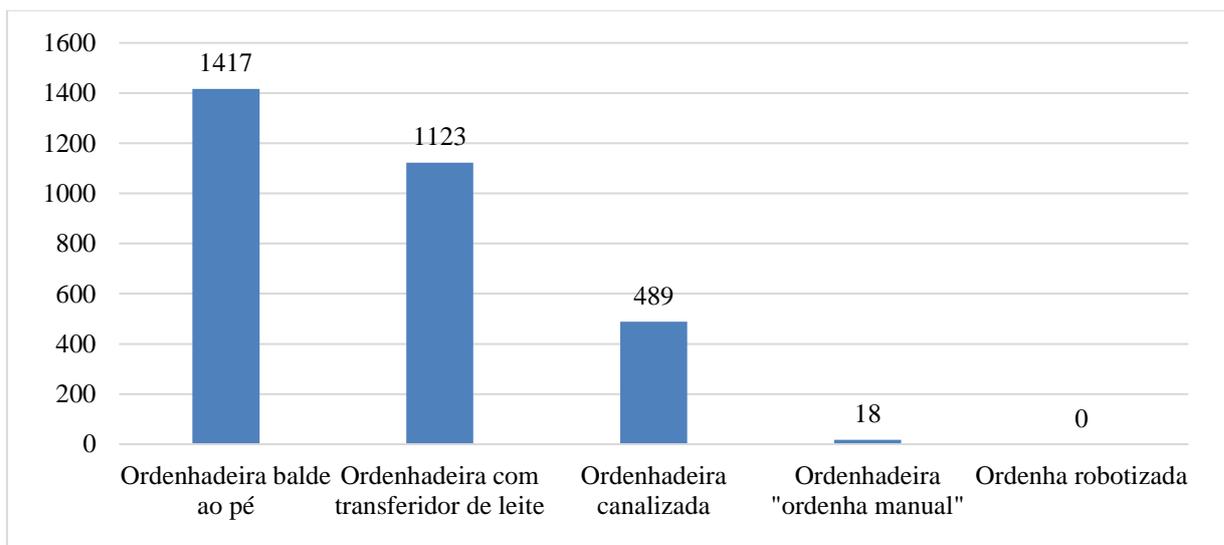
<b>Município</b>	<b>Número total de produtores de leite no município</b>	<b>Número de produtores com local adequado para ordenha higiênica</b>	<b>Porcentagem de produtores com local de ordenha adequado</b>
<b>Novo Xingu</b>	98	68	69,39%
<b>Barra Funda</b>	112	75	66,96%
<b>Novo Barreiro</b>	110	70	63,64%
<b>São Pedro das Missões</b>	67	39	58,21%
<b>Sarandi</b>	362	200	55,25%
<b>Ronda Alta</b>	254	140	55,12%
<b>Rondinha</b>	496	248	50,00%
<b>Nova Boa Vista</b>	214	98	45,79%
<b>Chapada</b>	593	258	43,51%
<b>Jaboticaba</b>	385	150	38,96%
<b>Constantina</b>	396	135	34,09%
<b>São José das Missões</b>	124	42	33,87%
<b>Cerro Grande</b>	191	60	31,41%
<b>Engenho Velho</b>	67	19	28,36%
<b>Boa Vista das Missões</b>	111	30	27,03%
<b>Liberato Salzano</b>	458	106	23,14%
<b>Palmeira das Missões</b>	278	60	21,58%
<b>Três Palmeiras</b>	336	65	19,35%
<b>Lajeado do Bugre</b>	379	45	11,87%
<b>Sagrada Família</b>	38	-	-
<b>Total</b>	5.069	1.908	-

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

O número de produtores que consideram o seu local adequado para ordenha na região podem ser considerados preocupantes. Somente 37,64% destes produtores veem seu local como adequado. Nota-se que, Lajeado do Bugre, Três Palmeiras, Palmeira das Missões e Liberato Salzano, municípios com maior concentração de produtores de leite, são os que menos apresentam local de ordenha adequado. Ainda, ressalta-se que, Lajeado do Bugre possui maior porcentagem de produtores envolvidos com a produção de leite no município, no entanto, é o que menos apresenta local adequado. Apesar disso, tem-se como destaque, Novo Xingu, com 69,39% dos produtores adequados, e sete municípios acima da média (50%).

Vale atentar-se a essa questão, visto que, se os produtores não adequarem seu local, principalmente em relação às Instruções Normativas do Ministério da Agricultura, na qual, estabelecem os regulamentos e exigências da qualidade do leite, correm sérios riscos de serem excluídos da atividade. As Instruções Normativas nºs 76 e 77 são bem claras e apresentam critérios para todos os elos da cadeia produtiva do leite. A IN nº 76 destaca regulamentos técnicos da identificação e das características da qualidade do leite (BRASIL, 2018b). Já a IN nº 77 estabeleceu-se os critérios e procedimentos para a produção, acondicionamento, conservação, transporte, seleção e recepção do leite cru nos estabelecimentos (BRASIL, 2018c). Diante disso, no Gráfico 2, identifica-se o tipo de ordenha utilizado pelos produtores na região.

Gráfico 2 - Número de produtores referente ao tipo de ordenha na região do COREDE Rio da Várzea – RS



Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

Até o momento, a ordenhadeira balde ao pé é a mais usual entre os produtores, representando 46,50% dos respondentes. Em seguida, a ordenhadeira com transferidor de leite (36,86%) e a ordenhadeira canalizada (16,05%). Com menores índices de aproveitamento, tem-se a ordenha manual (0,59%), e, por fim, entre os pesquisados, dado o ano da pesquisa, na região ainda não possui uma ordenha robotizada.

Tabela 5 - Empresas que captam leite na região do COREDE Rio da Várzea

<b>Empresas</b>	<b>Número de município com entrega na empresa</b>	<b>Representatividade na região COREDE-RV</b>
<b>Deale Laticínios</b>	18	11,6%
<b>Laticínios Frizzo</b>	16	10,3%
<b>Friolack</b>	15	9,7%
<b>Italac</b>	13	8,4%
<b>Tirol</b>	13	8,4%
<b>COOPAC</b>	9	5,8%
<b>Nestle</b>	8	5,2%
<b>Cotrisal</b>	7	4,5%
<b>Stefanello</b>	7	4,5%
<b>CCGL</b>	6	3,9%
<b>Mandaká Alimentos</b>	6	3,9%
<b>Laticínios Alto Uruguai</b>	4	2,6%
<b>Lactalis</b>	4	2,6%
<b>Laticínios Seberi</b>	4	2,6%
<b>ZDA Alimentos</b>	3	1,9%
<b>COOPERLAT</b>	2	1,3%
<b>Cotrisal – CCGL</b>	2	1,3%
<b>Lamuca</b>	2	1,3%
<b>Latvida</b>	2	1,3%
<b>Piracanjuba</b>	2	1,3%
<b>Outros</b>	12	7,7%
<b>Total</b>	155	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

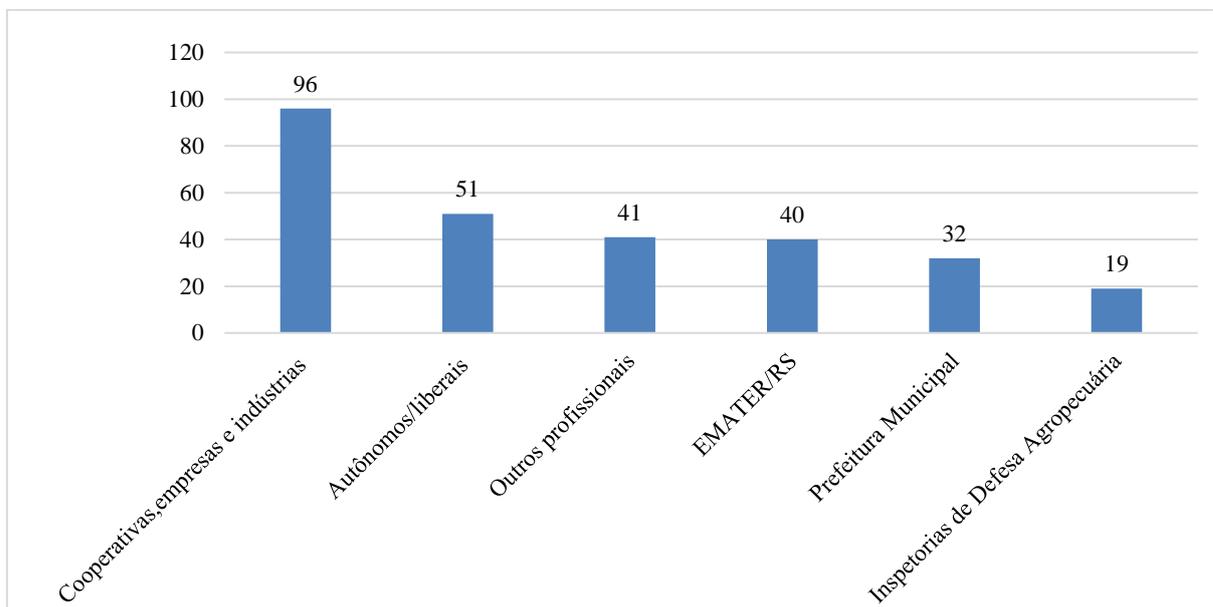
No que diz respeito às empresas que captam leite na região, ao todo foram diagnosticadas 32 empresas. Desta forma, nota-se que a Deale Laticínios lidera com a recepção de leite de 18 municípios dos 20 abrangentes da região do COREDE-RV. Além disso, a Deale, juntamente com a Laticínios Frizzo, Friolack, Italac e Tirol, são as mais presentes nos municípios do COREDE-RV. Quanto aos outros, foram citadas somente por um município empresas como: Aurora, Bela Vista, COOPER A1, Estrela, Fochezatto, Gandin Milk, Goiasminas, LactVida, Laticínios Pinhalense, Laticínio Sarandi, Piran e Lácteos Boa vista.

Das empresas citadas, as pertencentes à região do COREDE-RV são: Friolack, em Chapada; COOPAC, em Constantina; Cotrisal, em Sarandi; Mandaká Alimentos, em Nova Boa

Vista; Laticínio Sarandi, em Sarandi. Além disso, na região encontram-se outros laticínios não citados, como por exemplo, o Laticínio Sabor do Campos, localizado em Constantina, e Laticínios Bom Gosto, em Ronda Alta.

Fator também importante é a assistência técnica junto aos produtores. O gráfico 3 apresenta os principais dados.

Gráfico 3 - Número de técnicos com atuação junto aos produtores de leite na região do COREDE Rio da Várzea – RS

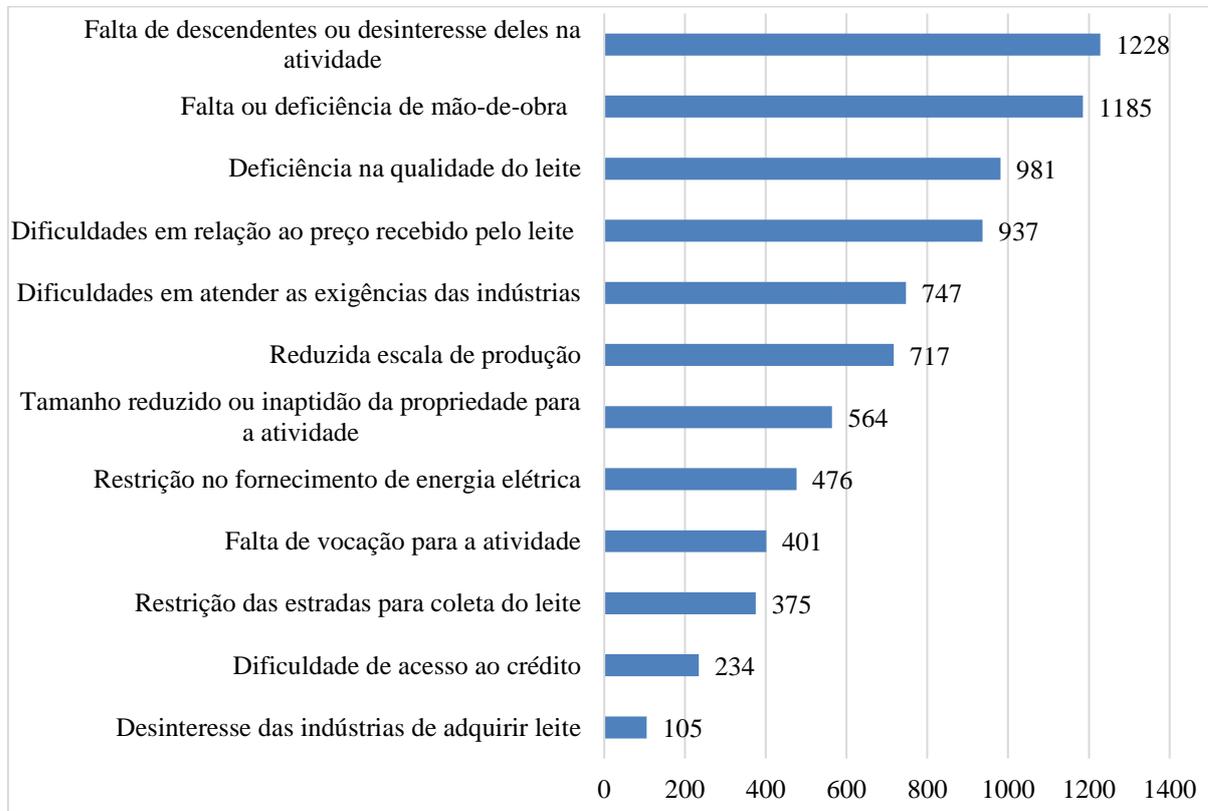


Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

A atuação de órgãos assistenciais junto aos produtores é um incentivo para a permanência do mesmo no meio rural. Essa é uma forma de incentivar o produtor a melhorar e crescer cada vez mais. Desta forma, os órgãos que mais se destacaram na pesquisa foram as cooperativas e indústrias, os autônomos e liberais, e, logo em seguida, a Emater, prefeitura, inspetoria; por fim, outros profissionais, não citados especificadamente na pesquisa da Emater.

Relata-se, no Gráfico 4, as dificuldades enfrentadas pelos produtores para a produção e comercialização no município.

Gráfico 4 - Dificuldades enfrentadas pelos produtores para a produção e comercialização de leite no município



Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em dados da Emater (2019).

As dificuldades citadas pelos produtores é a própria sucessão na atividade leiteira, havendo pouco interesse, muitas vezes, por parte dos filhos ou de posteriores. Em virtude disso, tem-se dificuldade em encontrar pessoas que queiram trabalhar nesse setor, conseqüentemente há falta de mão-de-obra. Também, preocupa-se com as dificuldades em obter e manter a qualidade do leite exigida. Contudo, nota-se a importância em compreender a situação da cadeia produtiva do leite, principalmente, por meio dos produtores que, muitas vezes, comunicam-se pouco com outros elos.

#### 4.3 GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DE LEITE NA REGIÃO DO COREDE RIO DA VÁRZEA - RS

A partir das entrevistas realizadas com os atores da cadeia produtiva do leite, os mesmos foram indicando outros importantes agentes da cadeia, chegando assim, ao total de quinze (15) entrevistados que transcritos foram categorizadas e analisados em: a) coordenação; b)

oportunidades; c) desafios. Sendo possível apontar os agentes envolvidos com a cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea – RS com base nesse estudo, conforme a Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Agentes envolvidos com a cadeia produtiva do leite



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Através dos agentes entrevistados e apresentados na Figura 4, pode-se constatar uma possível governança na cadeia produtiva do leite do COREDE-RV. A mesma, é composta por empresas e instituições públicas e privadas, havendo mais agentes dos demais elos da cadeia produtiva a serem inseridos no mapeamento, mas aqui incluídas somente as que puderam ser confirmadas com envolvimento na produção leiteira.

### 4.3.1 Coordenação

Uma das categorias emergentes das entrevistas e dos documentos analisados foi a coordenação, que, segundo o quadro teórico, é um fator determinante para o sucesso de uma cadeia produtiva (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; BATALHA, 2007; CALLADO, 2010). Percebe-se que, no COREDE-RV, há uma organização coletiva voltada para produção do leite, mas esta não envolve todos os municípios do COREDE-RV, nem mesmo é organizada formalmente. Identificou-se uma governança informal e híbrida, do tipo público privada (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). A mesma é estabelecida por diversas entidades de caráter público e privado, que se reúnem esporadicamente em prol de algum objetivo, por exemplo, a realização de um evento ou até mesmo para buscar recursos públicos, como a consulta popular. Nota-se, também, a existência de uma variedade de ações desarticuladas, que poderiam ser otimizadas, caso houvesse uma governança formal e com planejamento, estrutura de poder clara, com centralidade e densidade (KANO; TSANG; YEUNG, 2020).

Os entrevistados indicaram haver carência de uma organização coletiva estruturada. Hoje está totalmente focada em ações pontuais e restritas. Há, ainda, produtores, que se unem para a entrega de leite, ganhando em escala para se obter um preço melhor no leite, assim como laticínios, cooperativas, que conversam entre si nos elos, mas não integram-se aos demais. Desta forma, é necessário estabelecer um grau de diálogo maior, sob pena de, em não havendo uma ligação entre os elos, a cadeia produtiva ter maior dificuldade e, com isso, perder competitividade. Portanto, a importância de agentes conscientes de sua parte na cadeia produtiva do leite, seja a empresa que transporta, a indústria, a agroindústria, os técnicos, as instituições de ensino, a secretaria de agricultura, os técnicos que dão assistência e acompanhamento, as empresas de vendas de insumos e equipamentos, os laticínios e o próprio COREDE-RV são essenciais para a organização a estruturação da mesma. São responsáveis diretos para o desempenho da cadeia e, conseqüentemente, do produtor. Fica claro, em relato de uma das entrevistas realizadas, que “vemos empresas consolidadas, que tem produtores fidedignos crescendo, enquanto que tem outros que, infelizmente, sucumbem”.

Congruente com a afirmação de Gereffi (1994) sobre a governança ser uma relação de poder e autoridade, que estabelece um controle e aperfeiçoamento da cadeia, capaz de influenciar ou impor as atividades de outras empresas. Isto demonstra que é possível desenvolver ações que resultam em melhores resultados, cabendo à governança da cadeia articular, ou, como citam Kano, Tsang e Yeung (2020), fazer a orquestração, para que todos os agentes sejam beneficiados.

Um fato recente e que pode ter reflexo sobre a coordenação está na retomada industrial da unidade de processamento de leite da Nestlé, em Palmeira das Missões, por um grupo de oito empresas, ligadas ao setor de industrialização de leite que formaram um consórcio de laticínios. Entrevistas realizadas com alguns representantes do consórcio adiantaram que esta será uma das maiores e mais modernas fábricas de secagem de soro de leite do Brasil, além de outros produtos que também serão produzidos na unidade.

A articulação de todos os elos da cadeia produtiva é fundamental, tanto a montante (antes da porteira), o processo de produção (dentro da porteira) e a jusante (após a porteira) (ARAÚJO, 2007; BATALHA, 2007). Ressalta-se uma fala que diz “quando a cadeia não se organiza ela é uma ameaça para si mesma”. Por isso, uma governança efetiva que assuma a coordenação regional poderá potencializar as oportunidades e trabalhar nos desafios, os quais são categorias emergentes que são tratadas nas seções seguintes.

#### **4.3.2 Oportunidades**

As oportunidades existem, no entanto, por vezes não são percebidas. Uma oportunidade que muito favorece a região na produção leiteira é o tipo de estrutura de mercado, neste caso, oligopsônio concorrencial (BREITENBACH; SOUZA, 2011), resultando em uma diversidade de empresas no setor de laticínios em cidades próximas, ou mesmo, situadas dentro da região do COREDE-RV, que captam o leite do produtor dentro do prazo necessário, essencial à característica singular perecível do produto e com resultado de índices baixos de perda nessa etapa.

O clima e características favoráveis, associadas à região produtora quanto ao manejo e amplitude de cultivos, são fatores que favorecem a produção de leite, de modo que torna possível, mediante organização, a oferta de alimentos de qualidade, como pastagem ou ensilados durante o ano todo, oportunizando assim, visto deste aspecto, uma produção contínua, mantendo todos os elos da cadeia em permanente produtividade.

Também, como oportunidade, está a abertura comercial a exportação do leite, que aumentaria o mercado de atuação. Recentemente, o Rio Grande do Sul se destacou com seis estabelecimentos habilitados para a exportação de produtos lácteos para a China, oportunizando o fomento da cadeia produtiva do leite (MAPA, 2019). A exportação do ponto de vista fiscal tem o benefício constitucional da imunidade em todos os tributos, sendo que, nesse aspecto, haveria a vantagem para as agroindústrias - mesmo as tributadas pelo Simples Nacional, LC 123 de 2006 - de não incidir os tributos Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a

Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), possibilitando, assim, mais rentabilidade. No entanto, como no mercado interno ainda a demanda é maior que a oferta, há um desestímulo para a exportação.

Outra oportunidade para a produção leiteira é a agregação de valor do leite na transformação e na utilização de um subproduto advindo do soro do queijo. A ligação dos elos entre a produção de grãos pode contribuir para ambas as cadeias produtivas, uma vez que, o incentivo à agroindústria e à fabricação de ração na região fortalecerá a agricultura e a pecuária, contribuindo ainda mais para os municípios com aumento do Valor Adicionado gerado, e, conseqüentemente, maior retorno do Índice de Participação do Município (IPM) em retorno financeiro do Estado.

Oportunidade está também no aprimoramento da gestão das propriedades rurais, principalmente as familiares, com olhar a conhecer seus custos, margens, fluxo de caixa, entre outros tantos, necessários à análise de desempenho e gestão apropriada dos recursos nas propriedades rurais. Assessoramento que possibilite um gerenciamento autossustentável e lucrativo, pois, ao contrário das grandes propriedades rurais, que dispõem de assessoramento privado de profissionais de áreas, como Agronomia, Veterinária, Zootecnia, Engenharia de Alimentos e Administração, a pequena propriedade não apresenta lastro financeiro para bancar o serviço desses profissionais e, assim, impulsionar o lucro por meio de assessoria qualificada. Neste aspecto, deve-se destacar o que Kelm, Sausen e Kelm (2015) dizem sobre a necessidade de que as instituições de apoio, como Universidades, SENAR, Emater, entre outras, assumam este papel central de assessoramento. São as influências de nível micro que afetam o desempenho de toda a cadeia de valor (KANO; TSANG; YEUNG, 2020).

A cooperação entre empresas pode ser uma grande aliada da cadeia produtiva do leite. Para tanto, é preciso que a mesma também siga os passos de melhoramento na gestão. Uma das primeiras ações necessárias é a análise da atual situação na região, “fazer a análise SWOT e ver o que temos de forças e fraquezas, oportunidades e desafios. O que é bom se potencializa, o que está muito defasado, ruim, criamos aqui os nossos objetivos e as nossas metas e aí todos assumimos esse compromisso”, conforme relata um dos entrevistados. Acredita-se, também, segundo entrevistado, que “a cadeia precisa através de um plano estruturado, um plano de negócio, de marketing, junto com o próprio estado, para definir esses horizontes”. Conseqüentemente, com isso, se tem chances de melhorias nas relações de mercado, uma maior qualidade do produto, aumento na visibilidade do produto nacional e crescente consumo regional.

Uma das formas para tornar essa realidade possível é pela formação de um Arranjo Produtivo Local, muito citada pelos entrevistados como uma grande possibilidade de melhoria para a cadeia produtiva do leite. De acordo com um dos entrevistados “APL vai fazer com que todas as coisas boas que acontecem hoje na região do leite sejam vistas por mais pessoas e é isso que nós precisamos, as coisas boas têm que ser divulgadas”. No entanto, outro entrevistado ressalta que “às vezes o APL é confundido com cadeia produtiva, sendo que elas não têm nada a ver uma com a outra. Na verdade, elas são correlatas. A cadeia produtiva é aquela que está também num grau de coletividade muito grande, mas elas se relacionam. Quando penso num APL, já estou pensando num conceito de economia, de sociedade e que ela está integrada se comunicando com a comunidade e a comunidade entendendo que ela é importante e conseqüentemente todo mundo trabalha pra que ela dê certo, não só a cadeia produtiva”. Deste modo, é necessária a compreensão de que os APLs são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência” (LEMOS, 2003, p. 80-81) e trazem vantagens para o desenvolvimento local, estreitando o relacionamento entre fornecedor e consumidor e possibilitando o fortalecimento da cadeia produtiva na região

Um dos projetos destacados como prioridade do COREDE-RV é o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local que juntamente com a Universidade Federal de Santa Maria está sendo desenvolvido. Neste sentido, o projeto de fomento a formação do APL do leite na região parece convergir, pois, em síntese, o que se pretende é o desenvolvimento da região, das pessoas e das organizações que estão inseridas neste contexto, em parceria com instituições, como Prefeituras municipais, Emater/RS, associações, empresas, cooperativas locais e outras instituições.

### **4.3.3 Desafios**

A terceira categoria emergente são os desafios. Os entrevistados destacaram inúmeros desafios para os elos da cadeia produtiva e, conseqüentemente, a governança. O principal é a necessidade de os produtores qualificarem suas ações, principalmente em relação à produção de leite e a sua forma de trabalho, que, muitas vezes, não possui processos automatizados ou não dispõe de recursos, tecnologias ou estruturas para atender o que é exigido, tanto pelas leis ambientais como pelas normativas. Canziani (2003) já destacava que há duas categorias de produtores, os especializados e não especializados, sendo que, estes últimos, sem o apoio governamental, tendem a desaparecer (KISCHNER et al., 2019).

O produtor encontra dificuldades para a realização de atividades básicas em sua propriedade, desde o manejo e adubação adequada das pastagens, a alimentação balanceada na dieta dos bovinos de leite, até mesmo o acesso das estradas para a coleta do leite. E, para que consigam permanecer no ramo, é preciso qualificar seu planejamento e organização da propriedade, com mais informações, conhecimento e assistência técnica especializada, pois o investimento nos tratos culturais do bem-estar animal, na genética, nos custos de produção, é alto, e, sem um controle da propriedade, o produtor pode se endividar. São os fatores internos da produção leiteira, ou o “dentro da porteira”, os quais possuem soluções e dependem dos produtores e de uma governança com propósito.

Outro ponto é a falha na comunicação que deriva-se entre os elos até a governança, uma vez que, os mesmos, precisam conversar sobre os problemas e compreender o que, de fato, precisa ser mudado e melhorado, tendo uma real preocupação com cada elo, ou seja, o produtor com a indústria, a indústria com o produtor, e assim, sucessivamente. Nesse sentido, as instituições de ensino têm um papel fundamental com as pesquisas científicas e de extensão que podem contribuir com a comunidade. Segundo dados do Censo Agropecuário (2017), cerca de 15,45% dos produtores nunca frequentaram a escola, ou, então, somente completaram o antigo primário (elementar) (23,77%). Somente 7,34% dos produtores possuem curso técnico, superior completo e pós-graduação (7,34%). Nota-se, com isso, a importância em saber expressar, dialogar e comunicar os resultados desses estudos com qualquer indivíduo. Infelizmente, deve-se levar até eles a informação, porque, no tocante à internet, a mesma é recente no meio rural, e, na grande maioria dos casos, ainda nem chegou a esse meio. São cerca de 3,64 milhões de propriedades rurais, das 5,07 milhões existentes no Brasil que não têm acesso à internet, ou seja, aproximadamente 71,8% (IBGE, 2017). Ainda assim, quando o produtor tem acesso, ele não possui conhecimento das ferramentas necessárias para a utilização das tecnologias.

Em relação aos desafios externos, a carência de uma política pública consistente e de proteção aos produtores pode ocasionar o desestímulo, aliado à falta de sucessão familiar, ocorrendo a migração para as cidades. Além disso, as pequenas e médias propriedades sofrem com a concentração dos grandes produtores, perdendo forças na negociação, que em tempo de escala, conseguem se manter. Há ainda casos de produtores que deixaram de produzir leite em razão dos caminhões não conseguirem chegar até a sua propriedade. Uma realidade nada favorável para o COREDE-RV, qual seja, oito municípios não possuem acesso asfáltico, dificultando o escoamento da produção.

Outro desafio importante, devido ao leite ser um *commodity*, é a oscilação no preço, pois o mesmo é determinado pelo mercado e não existe um preço mínimo. Assim, deve-se ficar

atento não somente ao mercado interno, mas ao externo também, que, em virtude da sucessiva retirada das tarifas de importação, os produtos externos vão tomando espaço no mercado brasileiro e a concorrência torna-se global, atingindo diretamente o produtor. Ao contrário da maioria dos entrevistados, há quem não veja o preço do leite como uma ameaça, uma vez que, estimula o produtor de leite a investir na qualidade do leite para receber melhor sobre ele e, como resultado disso, a produção aumenta e a cadeia se especializa. As influências de nível macro devem ser observadas quando se trata de cadeia de valor e a necessidade de uma governança com esta visão de mercado (KANO; TSANG; YEUNG, 2020).

Destaca-se, como uma ameaça, a demanda crescente em produtos substitutos ao leite da vaca, como por exemplo, o leite de soja, considerado um concorrente paralelo. É neste momento que notamos a mistificação do leite, uma vez que a população apresenta o leite como um vilão, por fazer mal a determinadas pessoas, que, muitas vezes, são diagnosticadas com a falta da absorção da lactase e que, inclusive, a indústria já vem desenvolvendo produtos para esse tipo específico de consumidor. Mesmo assim, para quem quer substituir a proteína do leite, tem-se alimentos que oferecem isso, como a carne, o ovo, opções de vegetais, feijão, lentilha, ervilha, cogumelos, brócolis, espinafre e vários cereais, todos são importantes fontes de proteína, incluindo a soja (MILK POINT, 2016).

Contudo, em que pese incipiente, existe a rede, importante elemento destacado por Kano, Tsang e Yeung (2020). A densidade das relações, a abertura e a imersão entre os agentes da cadeia produtiva, cada um contribuindo dentro da sua complexidade, podem fortalecer todo o ambiente. O mesmo serve de exemplo para os produtores que necessitam colaborar mais uns com os outros e se unir para garantir a sobrevivência no mercado. A estruturação da rede dá certo quando várias entidades se juntam num processo coletivo, de crescimento e de qualificação que incentivem a produção do leite e que busquem os melhores meios para a redução de custos e a maximização de lucros. Portanto, verifica-se o potencial crescimento da cadeia produtiva do leite em torno da produção em conjuntos com os agentes da governança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou compreender as relações de governança estabelecidas na cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea – RS. Para tanto, desenvolveu-se um caminho com procedimentos metodológicos de análise bibliográfica, documental e entrevista com agentes da cadeia produtiva. A análise dos dados permitiu caracterizar a governança da cadeia produtiva do leite na região do COREDE-RV, assim como, compreender o atual cenário dos municípios e da cadeia, identificando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da mesma.

O Brasil, como terceiro maior produtor de leite do mundo e o Rio Grande do Sul com esse destaque de produtividade, torna-se uma parte considerável e importante na economia. Na região estudada, o COREDE-RV, composto por vinte municípios, é predominantemente agrícola e pecuária, sendo necessário e imprescindível um olhar com vistas a seu grande potencial, ainda não explorado, como um todo. Já existindo um trabalho inicial de entidades em torno de intenções para ações objetivas à cadeia produtiva do leite, que busca justamente a conscientização do produtor na qualificação do produto. Acredita-se que o produtor organizado, com devido planejamento, investindo em sua propriedade e obtendo maiores conhecimentos do seu negócio, tem condições de melhorar e se manter no mercado competitivo.

Com o objetivo de compreender o atual cenário da cadeia produtiva do leite na região do COREDE Rio da Várzea verifica-se que na cidade de Lajeado do Bugre a maior parte dos produtores rurais estão envolvidos na atividade leiteira e, em se tratando de número absolutos de produtores, Chapada lidera, seguido de Rondinha e Liberato Salzano. Já, Rondinha possui maior rebanho de vacas leiteiras e, conseqüentemente, maior volume de produção. No entanto, Nova Boa Vista apresenta-se com maior eficiência devido a sua média de litro leite/vaca/dia ser maior que as demais cidades. Os volumes por produtores destacam-se em 51 a 100 litros/dia, constatando que a região concentra diversos pequenos e médios produtores que sustentam a cadeia produtiva do leite.

Em relação ao local adequado para a ordenha, Lajeado do Bugre, Três Palmeiras, Palmeira das Missões e Liberato Salzano, são os municípios que concentram mais produtores e são os que menos apresentam local de ordenha adequado. No entanto, Novo Xingu apresenta uma porcentagem favorável ao número de produtores que estão adequados. Evidencia-se que as ordenhadeiras mais usuais entre os produtores é a de balde em pé, seguida pelo transferidor de leite, ordenha canalizada e com baixo percentual, mas ainda existente, a ordenha manual.

Ao todo foram diagnosticadas 32 empresas que captam leite na região, sendo que a Deale Laticínios lidera com a recepção de leite de 18 municípios dos 20 abrangentes do COREDE-RV. Além de que, a Deale, a Laticínios Frizzo, Italac e Tirol são as mais presentes na região. Desta forma, os órgãos que se destacam com maior número de técnicos que atuam junto aos produtores são as cooperativas e indústrias, seguida dos autônomos e liberais, e logo em seguida, a Emater, prefeitura, inspetoria e por fim, outros profissionais.

Em vista de caracterizar a governança e identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da cadeia produtiva leiteira no COREDE-RV, realizou-se entrevistas que constataram haver uma organização coletiva, mas que não envolve todos os municípios da região, nem mesmo é organizada formalmente. Sendo assim, tem-se uma governança informal, híbrida, do tipo público privada predominante a estrutura de mercado existente, oligopsônio concorrencial. A mesma é estabelecida por diversas entidades de caráter público e privado, que se reúnem esporadicamente em prol de algum objetivo, por exemplo, a realização de um evento ou até mesmo para buscar recursos públicos, como a consulta popular.

Os benefícios de se ter uma organização coletiva estruturada voltada para a produção de leite é, principalmente, a potencialização de pontos fortes e o trabalho para melhorar os pontos fracos da cadeia produtiva. Auxiliando assim, os produtores em suas dificuldades, principalmente nas pequenas e médias propriedades, que estão mais necessitadas de apoio e incentivo, e contribuir, inclusive, para a sucessão familiar com garantia de sobrevivência.

A estrutura de mercado, oligopsônio concorrencial, trás uma grande oportunidade para a região na produção leiteira. Além disso, o clima e características, associadas à região produtora quanto ao manejo e amplitude de cultivos, são fatores que favorecem a produção de leite. Uma delas é a abertura comercial a exportação do leite, que aumentaria o mercado de atuação. Outra é a agregação de valor do leite na transformação e na utilização de um subproduto advindo do soro do queijo, inclusive aliado a outras cadeias produtivas que possam contribuir para ambas. Vale destacar também, o aprimoramento da gestão das propriedades rurais, principalmente as familiares, com um olhar ao desempenho e gestão apropriada dos recursos nas propriedades rurais.

Preexistindo uma governança informal e híbrida, com a cooperação das empresas e uma análise da cadeia produtiva do leite, é necessária a formalização do mesmo e a constituição de um Arranjo Produtivo Local (APL) pode ser uma sugestão à essa região. Por isso, concebe-se que é necessário um trabalho de conscientização dos agentes envolvidos, para vistas a importância da organização coletiva em torno a fortalecer-se como grupo e assim, potencializar todos os elos da cadeia.

Em se tratando dos desafios que a cadeia encontra é principalmente com o produtor na realização de suas atividades básicas na propriedade. O mesmo encontra dificuldade desde o manejo e adubação adequada das pastagens, a alimentação balanceada na dieta dos bovinos de leite. Muitas vezes o produtor não possui processos automatizados ou não dispõe de recursos, tecnologias ou estruturas para atender o que é exigido, tanto pelas leis ambientais como pelas normativas.

A falha na comunicação é outro ponto que, inclusive, pode ter consequência a um desafio externo, a carência de políticas pública consistente e de proteção aos produtores. Sem isso, pode-se ocorrer a migração para as cidades, devido à falta de estímulos e sucessão familiar, além de que, as pequenas e médias propriedades sofrem com a concentração dos grandes produtores, perdendo forças na negociação. Outro descaso com os produtores é as estradas que dificulta a chegada dos caminhões nas propriedades, fazendo com que muitos desistam da atividade.

Destaca-se também como desafio, a oscilação do preço, pois o mesmo é determinado pelo mercado e não existe um preço mínimo. Ainda, há outra ameaça crescente, os produtos substitutos ao leite da vaca, como por exemplo, o leite de soja, que muitas vezes com a mistificação do leite, leva a população acreditar que o leite é um vilão por fazer mal a determinadas pessoas.

Com relação as limitações do estudo, em virtude da pandemia do COVID-19, os contatos foram feitos somente através de ligação, WhatsApp e e-mails, sendo assim, muitos não compreendiam a importância da colaboração com a pesquisa, conseqüentemente não respondiam ao contato. Além disso, muitos se negaram a fazer a entrevista por não se considerarem aptas, já que não tinham grande proximidade com o COREDE-RV.

Para trabalhos futuros, deve-se com urgência ter um olhar em relação a sucessão familiar e mão de obra nas propriedades, criando estratégias para a permanência e incentivo aos produtores de leite. De mesmo modo, melhorar as condições e infraestruturas, principalmente das estradas, para facilitar o fluxo de bens e serviços a região produtora. Uma sugestão para a articulação de todos os elos, que diminuirá a falha na comunicação e fortalecerá a cadeia produtiva do leite é a estruturação de um Arranjo Produtivo Local. Contudo, entende-se que uma via de otimização de esforços, com vistas a mapear as influências macro e micro e institucionalizar uma governança formal em nível estrutural e estratégico tem-se vistas a atingir resultados mais promissores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de agronegócios**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ATLAS Socioeconômico do Rio Grande do Sul/Rio Grande do Sul. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Departamento de Planejamento Governamental. 5ª ed. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Departamento de Planejamento Governamental, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATALHA, M. O. (Coord.). **GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 77**, de 26 de novembro de 2018. 2018c. Regulamento Técnico onde foram estabelecidos os critérios e procedimentos para a produção, acondicionamento, conservação, transporte, seleção e recepção do leite cru em estabelecimentos registrados no serviço de inspeção oficial. Disponível em: <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750141/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-77-de-26-de-novembro-de-2018-52749887](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750141/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-77-de-26-de-novembro-de-2018-52749887)>. Acesso em: 05 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 76**, de 26 de novembro de 2018. 2018b. Diário Oficial da União. Regulamentos Técnicos que fixam a identidade e as características de qualidade que devem apresentar o leite cru refrigerado, o leite pasteurizado e o leite pasteurizado tipo A. Disponível em: <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076)>. Acesso em: 05 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 958-SEI**, de 1º de junho de 2018. 2018a. Regulamenta o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais - GTP APL como instância de estratégia de desenvolvimento produtivo no Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, atualiza as diretrizes gerais de atuação e a composição do GTP APL. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/17043103/do1-2018-06-05-portaria-n-958-sei-de-1-de-junho-de-2018-17043054](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/17043103/do1-2018-06-05-portaria-n-958-sei-de-1-de-junho-de-2018-17043054)>. Acesso em: 27 nov. 2020.

BREITENBACH, R.; MAZOCCO, C.; CORAZZA, G. Estímulo à sucessão familiar na bovinocultura de leite: relato de experiência. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v. 10, n. 1, p. 25-33, 30 abr. 2019.

BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 77-92, 2011.

BUAINAIN, A. M. et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CANZIANI, J. **Programa empreendedor rural: cadeias agroindustriais**. Curitiba: Senar-PR, 2003.

CENSO AGROPECUÁRIO. 2017. **Resultados definitivos: produtores**. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/produtores.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html)>. Acesso em: 26 nov. 2020.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS - CGEE. **Sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos no Brasil: o desafio da rentabilidade na produção**. Brasília, v.2, 2014.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. **Journal of development studies**, v. 37, n. 2, p. 147-176, 2000.

EMATER. Rio Grande do Sul/ASCAR. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul: 2019**. Porto Alegre, RS: Emater/RS-Ascar, 2019.

EMBRAPA. **Anuário Leite 2018**. Disponível em: <<file:///C:/Users/Mariane%20Rubin/Downloads/Anuario-Leite-2018%20.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Anuário Leite 2019**. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Downloads/Anuario-LEITE-2019.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Setor leiteiro pode sofrer menos que outros setores com a pandemia de Covid-19**. 2020. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/51459883/setor-leiteiro-pode-sofrer-menos-que-outros-setores-com-a-pandemia-de-covid-19>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, v. 18, n.1, p. 11-32, 2008.

FAGUNDES et al (org). **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Rio da Várzea 2015-2030**. 2016.

FENSTERSEIFER, J. E.; VIEIRA L. M. As opções estratégicas das empresas locais em face da globalização da atividade produtiva: um estudo exploratório na deia do leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 2, p. 1-13, 2002.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso, 2013.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Dairy Production and Products – Milk Production. Disponível em: <<http://www.fao.org/agriculture/dairygateway/milk-production/en/#.V3AZwbgrLIV>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER. FEEDADOS. 2017. Disponível em: <<http://feedados.fee.tche.br/feedados/>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GALAN, V.; BEZZON, L. C. **Quantos produtores de leite queremos ter no Brasil?** 2019. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/panorama-mercado/quantos-produtores-de-leite-queremos-ter-no-brasil-216949/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20Censo,que%20totalizou%201.350.809%20estabelecimentos>>. Acesso em: 28 maio 2020.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how us retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, Gary.; KORZENIEWICZ, Miguel. (Org.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Praeger Publishers, 1994.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. Global Value Chain Analysis: A Primer. **Center on Globalization, Governance and Competitiveness**, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONZÁLEZ, R. S. Democracia participativa e conselhos de desenvolvimento. In.: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Orgs.). **Desenvolvimento regional, democracia local e capital social**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading in global value chains**. Paper for the Bellagio Value Chain Workshop, Itália, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisas**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/pesquisas>>. Acesso em: 28 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário. 2017**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/anapolis/pesquisa/24/76693>> Acesso em: 19 nov. 2020.

INMETRO. **O que é o GTP/APL?** Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/apls/participacaoInmetro.asp#:~:text=Nesse%20sentido%20foi%20criado%2C%20em,em%20todo%20territ%C3%B3rio%20nacional%2C%20bem>>. Acesso em: 23 dez. 2020.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. IPEA/PENSA/USP, 1998.

JUSTEN, G. S.; SOUZA, M. P. Estruturas de governança no arranjo produtivo local (APL) da castanha-da-amazônia no estado do Acre. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3, 2017.

KANO, L.; TSANG, E. W.K.; YEUNG, H. W. Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. **Journal of International Business Studies**, p. 1-46, 2020.

KELM, M. S.; SAUSEN, J. O.; KELM, M. L. Posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite: análise das estratégias competitivas de uma cooperativa de produtores de leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 3, p. 369-382, 2015.

KISCHNER, P. et al. A cadeia produtiva do leite na Região Noroeste do RS: estudo de caso do município de Ijuí. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 15162-15176, 2019.

LEMOS, C. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais**. 2003. Tese (Doutorado em Ciências) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

LUCCA, E. J.; AREND, S. C. A pecuária leiteira e o desenvolvimento da Região Noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 107-142, 2019.

MAIA, L. R. da; SIMÃO, B. E. A. **Importância da cadeia produtiva do leite para o aumento da renda familiar**. 2017.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **China abre mercado para lácteos brasileiros**. 2019. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/noticias/china-abre-mercado-para-lacteos-brasileiros>> Acesso em: 14 set. 2019.

MARCONI M.A; LAKATOS E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, M. C.; BEDUSCHI, G.; MOSQUIM, M. C. de A. **A contribuição da indústria de laticínios no desenvolvimento da pecuária de leite**. PECUÁRIA, p. 47, 2016.

MEDEIROS, F. M.; BRUM, A. L. **O mercado do leite no Rio Grande do Sul: evolução e tendências**. 2016. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/3318/FL%20VIO%20-%20MERCADO%20DO%20LEITE%20NO%20RIO%20GRANDE%20DO%20SUL%20-%20EVOLU%20E%20TENDENCIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MILK POINT. **Suco de soja: um substituto para o leite?** 2016. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/artigos/industria-de-laticinios/suco-de-soja-um-substituto-para-o-leite-205942n.aspx#:~:text=Mesmo%20n%C3%A3o%20sendo%20nem%20parecido,lactose%20e%20fraudes%20no%20leite>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **RS: consórcio de laticínios adquire unidade da Nestlé em Palmeira das Missões**. 2020. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/consorcio-de-laticinio-adquire-unidade-da-nestle-em-palmeira-das-missoes-220940/>>. Acesso em: 23 dez 2020.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL - MDIC. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

MORVAN, Yves. Filière de production. **Fondaments d'économie industrielle, Economica**. 1985.

NEVES, M. F. **Vai agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa**. Canaeste, 2016.

NOVO RURAL. **Unidade da Nestlé de Palmeira das Missões é comprada por um grupo de laticínios**. Disponível em: <<https://novorural.com/noticia/3556/unidade-da-nestle-de-palmeira-das-missoes-e-comprada-por-um-grupo-de-laticinios>>. Acesso em: 07 jan. 2021

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD - OMS. **Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)**. Disponível em: <<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

PATIAS, T. Z. et al. Governança de arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL do Leite de Santana do Livramento, RS, Brasil. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 622-635, 2017.

PETTIGREW, A. M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Feevale, 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **O que é IDHM**. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-o-idhm.html#:~:text=O%20C3%8Dndice%20de%20Desenvolvimento%20Humano,1%2C%20maior%20o%20desenvolvimento%20humano>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

REIS, J. G. M. dos; COSTA NETO, P. L. de O. **Engenharia de produção aplicada ao agronegócio**. Edgard Blücher, 2018.

SEBRAE. **Arranjo produtivo local - Série Empreendimentos Coletivos**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-produtivo-local-serie-empreendimentos-coletivos,5980ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO, MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Perfil Socioeconômico Corede Rio Da Várzea**. 2015. Disponível em: <<https://governanca.rs.gov.br/upload/arquivos/201603/17095008-perfis-regionais-2015-rio-da-varzea.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

- SILVA, J. G. C. da. **Métodos de pesquisa científica**. Pelotas: Ed. Universitária – UFPel, 2005.
- SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, 425-439, 2007.
- TELLES, T. S. et al. Sistemas de produção de leite no Sul do Brasil. **Anais da Academia Brasileira de Ciências**, v. 92, n. 1, 2020.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANA, G.; RINALDI, R. N. Principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva de leite – um estudo com os produtores de leite do município de Laranjeiras do Sul – PR. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 2, p. 263-274, 2010.
- VILELA, D. et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, v. 26, n. 1, p. 5-24, 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 114-117, 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. **Gestão de sistemas de agronegócios**. Atlas, 2015.

## APÊNDICE

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS PRINCIPAIS ATORES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA REGIÃO DO COREDE RIO DA VÁRZEA – RS.**

- 1) Na sua visão, existe uma organização coletiva da cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea? Se sim, poderia detalhar?
- 2) Quais atores você considera os mais importantes na cadeia produtiva leiteira no COREDE Rio da Várzea?
- 3) Quais benefícios poderia indicar da existência de uma organização coletiva em torno da cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea?
- 4) Quais as principais dificuldades (interna) da cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea?
- 5) Quais as principais vantagens (interna) da cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea?
- 6) Quais as principais oportunidades (externo) da cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea?
- 7) Quais as principais ameaças (externo) da cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea?
- 8) Tens conhecimento de algum documento, estudo, planejamento ou algo do tipo relacionado com a cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea?
- 9) Em relação a cooperação na cadeia produtiva do leite no COREDE Rio da Várzea, o que tens a dizer?
- 10) O que você entende por um arranjo produtivo local (APL)?
- 11) Você acredita que um arranjo produtivo local do leite no COREDE Rio da Várzea possa contribuir para o desenvolvimento local?