

# Fatores impulsionadores de competitividade no agribusiness: um estudo exploratório

**Ariosto Sparemberger, Lurdes M. Seide Froemming, Dieter Rugard Siedenberg, Luciano Zamberlan, Gabriela Cappellari**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação (DACEC) -Rua do Comércio, 3000, Bairro Universitário. Brasil

*ariosto@unijui.edu.br*

*Recibido el 26 de octubre de 2017, aprobado el 7 de diciembre de 2017*

## Resumen

Este estudio analiza los factores impulsionadores de competitividad de las actividades de los productores de leche y presenta estrategias para mejorar el rendimiento del sector. El estudio está justificado principalmente por la relevancia del tema y la falta de iniciativas por parte de los productores, los organismos reguladores y las entidades públicas. La metodología usada consta de un procedimiento estructurado en dos etapas: uno exploratorio y otro descriptivo. Los datos cuantitativos correspondientes a la investigación exploratoria fueron recolectados por medio de un cuestionario, que se aplicó a una muestra de 211 productores y fueron analizados estadísticamente por medio del software SPSS (*Statistical Package the Social Science*). En la etapa descriptiva, los datos predominantemente cualitativos fueron obtenidos por medio de entrevistas a los productores y para el tratamiento de los datos se utilizó el método del análisis del contenido. Los resultados mostraron que los factores que impulsan la competitividad están relacionados con el proceso de comercialización y de adquisición de materia prima, con la asociación para realizar actividades, con el bajo costo de producción y la calidad del producto. Las estrategias presentadas se relacionan con los factores empresariales, estructurales y sistémicos.

**PALABRAS CLAVE:** COMPETITIVIDADE – ESTRATÉGIA – PRODUÇÃO - LEITE

## Resumen

Este estudio analiza los factores que impulsan de la competitividad de las actividades de los productores de leche y presenta las estrategias para mejorar el rendimiento del sector. El estudio está justificado principalmente por la relevancia del tema y la falta de iniciativas por parte de los productores, los organismos reguladores y las entidades públicas. La metodología usada consta de un procedimiento estructurado en dos etapas: uno exploratorio y otro descriptivo. Los datos cuantitativos correspondientes a la investigación exploratoria fueron recolectados por medio de un cuestionario, que se aplicó a una muestra de 211 productores y fueron analizados estadísticamente por medio del software SPSS (*Statistical Package the Social Science*). En la etapa descriptiva, los datos predominantemente cualitativos fueron obtenidos por medio de entrevistas a los productores y para el tratamiento de los datos se utilizó el método del análisis del contenido. Los resultados mostraron que los factores que impulsan la competitividad están relacionados con el proceso de comercialización y de adquisición de materia prima, con la asociación para realizar actividades, con el bajo costo de producción y la calidad del producto. Las estrategias presentadas se relacionan con los factores empresariales, estructurales y sistémicos.

**PALABRAS CLAVE:** COMPETITIVIDAD – ESTRATEGIAS – PRODUCCIÓN - LECHE

## Abstract

This study analyzes the factors driving the competitiveness of milk producers' activities and presents strategies to improve the performance of the sector. The study is justified mainly by the relevance of the theme and the lack of initiatives, by the producer, regulators and public entities. The methodology used consisted of a procedure structured in two stages: an exploratory and a descriptive one. The exploratory data of quantitative nature were collected through the application of a questionnaire to a sample of 211 producers and analyzed statistically (*Software SPSS (Statistical Package the Social Scienses)*). In the descriptive step, the predominantly qualitative data were obtained through interviews with the producers and for the treatment of the data the content analysis method was used. The results showed that the main drivers of competitiveness are related to the process of commercialization and acquisition of raw material, accomplishment of joint activities, low cost of production and quality of the product. The strategies presented are related to business, structural and systemic factors.

**KEYWORDS:** COMPETITIVENESS – STRATEGY – PRODUCTION - MILK

## Introdução

As organizações, atualmente, enfrentam um ambiente de turbulência e de constantes mudanças. No caso do Agronegócio<sup>1</sup> é um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira, a forma como os empresários rurais estão se preparando para fazer frente a essa realidade é uma preocupação crescente e se torna necessário conhecer e entender o ambiente em que se está inserido na tentativa de tomar a melhor decisão, forçando uma rápida adaptação para estimular a produção (Brum & Muller, 2008).

A competitividade está acentuada entre as organizações e os gestores precisam ficar atentos, inovando produtos e processos. Para Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura setorial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, a infraestrutura, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais e internacionais.

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

É desafiador gerir um dos negócios complexos que a economia moderna criou: o *agribusiness*, no qual se vive um cenário de incertezas e de mudanças. Por isso, para manter-se de forma competitiva neste negócio, é importante buscar estratégias e técnicas de gestão para maximizar os lucros, incorporar novas tecnologias na atividade e reduzir custos entre outras ações e medidas, principalmente aquelas de adaptabilidade em relação ao atual cenário.

No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na Região Fronteira Noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente.

Cabe destacar que a região passou por um processo de mudança. Há estratégias de fusões e aquisições entre as indústrias, além de aumentarem o porte médio das empresas do setor. Isto levou há mudanças na relação entre o produtor rural e a indústria. Onde a indústria estabeleceu exigências mínimas de escala e qualidade de produção, para manter seus contratos. Agricultores com pequena escala de produção e situados fora das "linhas de coleta" foram descartados como fornecedores de algumas das grandes empresas privadas. Simultaneamente, investimentos nas propriedades rurais passaram a ser exigidos e incentivados (Fauth & Feix, 2016).

O objetivo deste estudo foi analisar os fatores impulsionadores de competitividade das atividades dos produtores do leite e apresentar estratégias para melhorar a *performance* do sistema agroalimentar do leite.

O presente artigo está estruturado em quatro partes, além da introdução. Na primeira, apresenta-se a revisão bibliográfica. Na segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica. Logo após, a apresentação e análise dos resultados, e, por fim, as considerações finais do estudo.

## Revisão bibliográfica

### Competitividade e Vantagem Competitiva

Ferraz, Kupfer e Haguener (1996) abordam a competitividade vista como eficiência sendo definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os de seu concorrente, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, ou seja, pela capacidade da empresa de converter nas relações insumos-produtos com o máximo de rendimento e ao menor custo.

Na visão de Pettigrew e Whipp (1993) o desempenho competitivo depende de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões

---

1 Agronegócio também chamado de *agribusiness* é o conjunto de negócios relacionados à agricultura e pecuária dentro do ponto de vista econômico. É toda a relação comercial e industrial envolvendo a cadeia produtiva agrícola ou pecuária. No Brasil o termo agropecuária é usado para definir o uso econômico do solo para o cultivo da terra associado com a criação de animais.

setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam. Coutinho e Ferraz (1995) explicam que o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural pertinentes aos setores e, aos de natureza sistêmica, conforme Figura 1.

-Os fatores internos à empresa: são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Pode-se citar a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

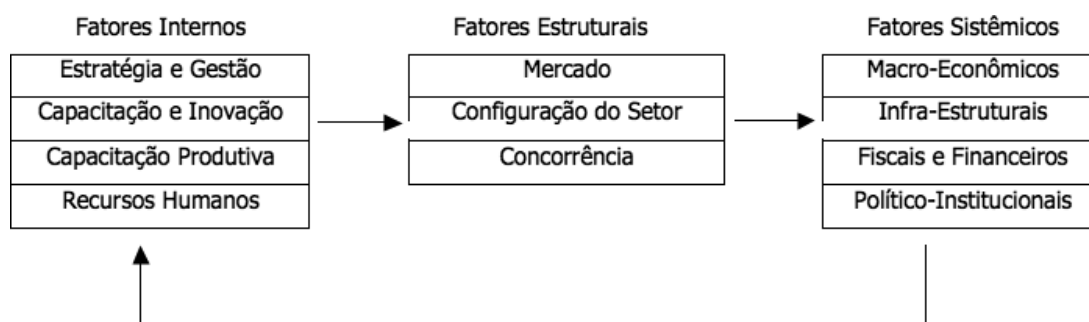
-Os fatores estruturais: que, mesmo não sendo totalmente controlados pela firma, estão indiretamente sob sua área de influência. Fazem parte deste grupo: a) as características dos mercados consumidores- demanda e oferta; b) a configuração da empresa em que a empresa atua; c) a concorrência; d) tecnologia de produto; e) barreiras alfandegárias.

-Os fatores sistêmicos da competitividade: são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. Podem ser de diversas naturezas: a) macroeconômicos; b) político-institucionais; c) regulatórios; d) infraestruturais; e) sociais; f) referentes à dimensão regional; g) internacionais. Neste caso, a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas às competências organizacionais próprias. Dutra (2001) aborda a existência de uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na medida em que uma organização define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

Ainda, numa outra visão, as competências essenciais são percebidas por Lei, Hitt e Bettis (2001) como um conjunto central de insights de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para suportar, ao menos parcialmente, com os elementos do ambiente. Portanto, para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional estável, que faz com que evoluam e mudem seguidamente.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências pertenceriam à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas es-



**Fig. 1. Fatores Determinantes da Competitividade**

Fonte: adaptado de Coutinho & Ferraz, (1995).

senciais são a alma de uma corporação (Prahalad & Hamel, 1995).

Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter este potencial, o autor define que o recurso deve apresentar quatro atributos: deve ser valioso; deve ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; deve ser imperfeitamente imitável; e ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis que não permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

### **O Agribusiness**

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

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

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

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

-Possibilidade de gerenciamento integrado: define que os sistemas agroindustriais são conjuntos de empresas inter-relacionadas, sendo, portanto, passíveis de gerenciamento. Um aspecto

importante é a existência de fluxos ao longo do sistema, produzidos pelos produtos e serviços, pelas atividades financeiras, de promoções, de informações e de outras que transitam nos diferentes sentidos, seja do consumidor final para o setor de insumos, seja no sentido contrário;

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

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

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

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

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

### **Estratégias**

No entendimento de Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias estabelecem quais são os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para obter os objetivos definidos pela empresa. Já Kluyver e Pearce II (1999) afirmam que a estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Thompson (2002) considera que a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Eisenhardt (1999) afirma que a estratégia é o processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela sua intuição coletiva. Oliveira (1998) defende que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estra-

tégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Já na concepção de Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é o padrão que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em seu todo. Whittington (2002) defende que a estratégia é o processo racional de cálculos e análises, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo. A finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base nas competências e mudanças do ambiente. Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para os fatores internos e externos da empresa. Desta forma, Whittington (2002) ressalta que decisões objetivas e um bom planejamento fazem diferença para o sucesso prolongado da empresa.

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Neste sentido, Oliveira (1998) propõe que, as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

### **Metodologia**

A pesquisa foi realizada nos municípios da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo, para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, empregou-se um método estruturado em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva (Malhotra,

2001; Matar, 1997).

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

Os dados primários, nesta etapa, envolveram um estudo quantitativo e a pesquisa obteve uma amostra não-probabilística de 211 produtores de leite, definidos por conveniência. Nesta etapa, o método utilizado na pesquisa quantitativa foi o *survey*, com a aplicação de questionário com perguntas fechadas, que possibilitaram a análise dos dados extraídos dos participantes da amostra. A tabulação dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package the Social Sciences*).

Na fase descritiva, por sua vez, o estudo focou uma abordagem predominantemente qualitativa. Esse método favorece a compreensão mais detalhada do contexto por meio da concepção das características situacionais apresentadas pelos sujeitos, na medida em que possibilita o pesquisador contato direto com o fenômeno em estudo.

Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, aplicadas aos 211 produtores. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, facilitando a análise das informações. Para análise das entrevistas nesta etapa da pesquisa, utilizou-se do método análise de conteúdo (Bardin, 1977).

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

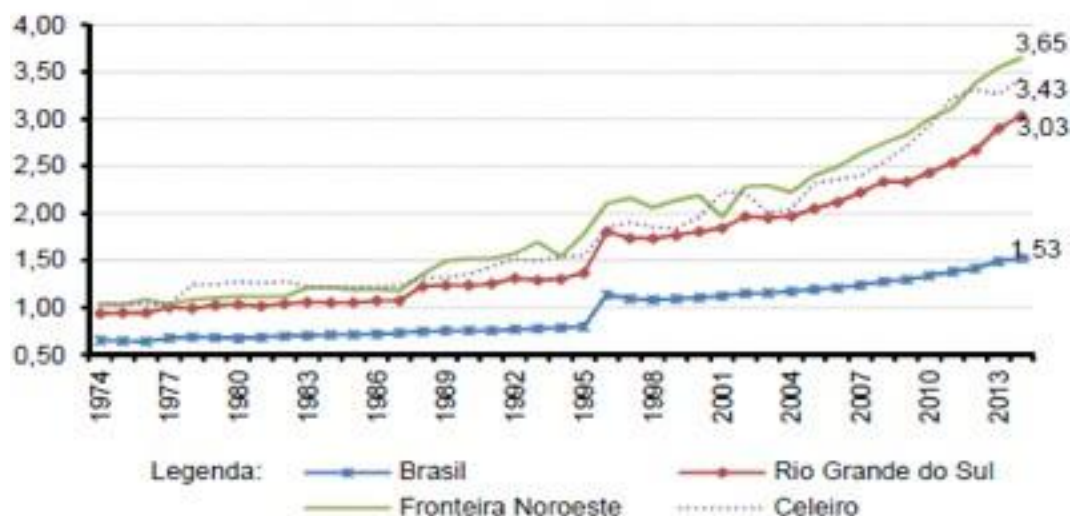
As atividades agropecuárias da Região Fronteira Noroeste são desenvolvidas, predominantemente, em pequenas unidades produtivas. Segundo o Censo Agropecuário — 2006 (Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística, 2009), existiam 24.069 propriedades rurais, 96% das quais dotadas de área inferior a 50 hectares.

As informações da figura de número dois, (Evolução da produtividade média da produção de leite no Brasil, no RS e nas Regiões dos Coredes<sup>2</sup> Fronteira Noroeste ( compreende 20

---

2 Conselho Regional de Desenvolvimento é uma iniciativa política do estado do Rio Grande do Sul para o desenvolvimento das diversas regiões e pelas estatísticas econômicas das mesmas. Coordenado pela Fundação de Economia e Estatística, o estado é dividido em 28 COREDES, agrupados em 9 regiões funcionais.

Evolução da produtividade média da produção de leite no Brasil, no RS e nos Coredes Fronteira Noroeste e Celeiro — 1974-2014



LEGENDA: — Brasil — Rio Grande do Sul  
— Fronteira Noroeste — Celeiro

FORNE DOS DADOS BRUTOS: IBGE (2015).  
NOTA: Em milhares de litros por vaca ordenhada.

**Fig. 2. Evolução da produtividade média da produção de leite no Brasil, no RS e nos Coredes fronteira Noroeste e Celeiro – 1974 - 2014**

municípios) e Celeiro (Compreende 21 municípios) permite observar que a Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul apresenta um diferencial de produtividade mais elevado em relação a região Celeiro, Estado e Brasil (Fauth & Feix, 2016). Figura 2

Fig. 2. Evolução da produtividade média da produção de leite no Brasil, no RS e nos Coredes fronteira Noroeste e Celeiro – 1974 - 2014

### Características dos entrevistados e das Propriedades Produtivas

Os resultados do estudo mostra que 71% dos respondentes possuem mais de 41 anos de idade, havendo uma forte tendência de envelhecimento dos produtores de leite, bem como se verifica que há poucos jovens à frente dessa atividade. A produção leiteira é uma atividade geralmente desenvolvida pela família.

A maioria das propriedades, ou seja, 55% possuem mais de 17 hectares e apenas 12,8% dos respondentes possuem até nove hectares. Mais de 64% dos respondentes estão trabalhando na atividade de produção de leite de 11 a 30 anos. Evidencia-se que as propriedades são compostas por pequenos produtores.

A pesquisa revela que 53% das propriedades rurais produtoras de leite possuem de 2 a 12 vacas, 34,12% de 13 a 23 e apenas 12,74% mais de 24 vacas na propriedade rural. A produção de litros de leite produzidos por propriedade, diariamente, varia de 11 a 1.500 litros, enquanto a média de leite/dia nas propriedades investigadas é de 15,92 litros produzidos por animal.

A produtividade média nos principais municípios produtores de leite da região é de 3,55 mil litros por animal ao ano. Esse valor é superior à média estadual e mais do que o dobro da média brasileira (Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística, 2015).

Constatou-se que há produtores que realizam outras atividades, conciliadas a atividade leiteira, que se tornam um atributo de renda extra. Assim, a maioria dos respondentes (40%), tem a venda de grãos como outra fonte de renda. Tais grãos podem variar de soja, milho e outros. Seguindo 22% comercializam bovinos de corte como fonte de renda extr. Entram ainda nesta lista também a aposentaria (21%) em famílias produtoras e a produção de suínos para venda (17%).

Os produtores de leite investigados demonstram que a prática de outras atividades junto a ativi-

dade leiteira torna-se possível, e muitas vezes potenciais de sucesso para a propriedade. Um exemplo é a prática da criação de suínos de engorda, dos quais provem um grande volume de resíduos com potencial fertilizante, utilizados por produtores de leite na adubação de pastagens, proporcionando assim uma diminuição nos custos de produção da propriedade. Ao mesmo tempo, é possível perceber que muitas propriedades possuem mais de uma fonte de renda extra, aumentando ainda mais seu potencial competitivo como propriedade agrícola.

### **Fatores Impulsionadores da Competitividade**

Quando falamos em fatores, potenciais que podem ser denominados de impulsionadores de competitividade, significa dizer que estamos falando de fatores que fazem uma empresa se manter e ao mesmo tempo crescer no mercado, somando assim uma vantagem competitiva para o empreendimento. Esses fatores podem mudar de empresa para empresa, dependendo do setor de atuação, do tamanho do empreendimento, e outros quesitos.

Porter (1989) assevera que para se conseguir uma vantagem competitiva dentro do mercado, é necessário considerar as forças que determinam o grau de rentabilidade, uma vez que influenciam os preços, os custos e investimentos necessários para a continuidade de um projeto empreendedor. Assim, o potencial do comprador pode influenciar o custo e o valor do investimento e ao mesmo tempo o poder de negociação quando fornecedor pode definir o custo das matérias primas.

O mercado de commodities, ao qual se enquadra o leite como alimento da dieta humana, também é muito competitivo e desafiador, uma vez que, segundo Jank e Nassar (2000), os empreendimentos presentes no mercado de commodities não tem nenhum controle sobre preço de produto ou mesmo insumos, não possui margem alta sobre cada venda, necessita de alto giro de venda para sobreviver. Ao mesmo tempo o autor descreve alguns fatores que podem levar um empreendimento a ser competitivo neste setor: exploração de economias de escala e com alvo, ganhos com alta produtividade, inovação em processos, rápida adesão a tecnologias de sucesso, eficiência na logística e eficiência financeira.

Vários desses fatores descritos acima podem ser identificados dentre os produtores de leite da região investigada, conforme segue:

**a) Busca pelo custo mais baixo de produção:** os produtores buscam adquirir insumos de qualidade a preço baixo e investir em pastagens que tragam maior resultado de produtividade e tenham maior ciclo produtivo, escolhendo variedades de forrageiras que se adaptem à diversidade da região (96%). Essa iniciativa é descrita no trecho da entrevista abaixo:

“A gente sempre tenta diminuir o custo de tudo, mas sem perder a produtividade dos animais. Por isso aumentamos a quantidade de pastagens permanentes. São gramas que tem alto potencial de proteína e ao mesmo tempo não é necessário o replantio a cada ano. Já que não mandamos no preço do leite, temos que nos virar de outra maneira (Produtor 03)”.

Outra forma para diminuir o custo das matérias-primas é a prática de compras coletivas, onde vários produtores, juntos realizam as compras (75%). Esta ideia de busca do baixo custo de produção também é abordada por Porter (1989), quando diz que reduzindo os custos pode fazer a empresa desenvolver um grande potencial competitivo no setor de atuação.

Cullmann et. al (2012) complementa dizendo que a eficiência de uma propriedade leiteira começa pelo controle das despesas e receitas, gerando lucro ou prejuízo. Em geral, o produtor de leite se preocupa muito com o preço do produto, e o preço não justifica sucesso ou fracasso de um negócio. O que interessa é o todo, custo em conjunto com o preço e renda, o que determinará o lucro propriamente dito da atividade em questão.

**b) Comercialização:** atualmente, há várias empresas de laticínios na região, situação que leva as indústrias a realizarem pagamentos pela quantidade de leite ofertada pelo produtor. Verificou-se que muitos produtores acabam fazendo “grupos” (84%), como são chamados pelos produtores as parcerias que em geral eles realizam. Nesses “grupos” os produtores participantes definem um local para armazenamento do leite, o que garante que, juntos, atinjam a cota de litragem especificada pela indústria de laticínios para receber uma diferenciação no preço do produto.



Portanto, a comercialização adequada do produto pode ajudar a ditar a competitividade de um empreendimento rural, sendo definido por Batalha (2001) que a comercialização é um dos fatores relacionados à competitividade. Assim, escolher para qual empresa vender o leite pode impulsionar a rentabilidade da produção e ao mesmo tempo desenvolver a propriedade com possíveis benefícios ofertados pela empresa compradoras de leite.

**c) Melhoramento genético e produtividade:** de acordo com os entrevistados, o investimento em melhoramento genético nos rebanhos de vacas holandesas aumenta a produção de leite (78%). A inseminação artificial é outra alternativa utilizada pelos produtores para qualificar o rebanho das propriedades leiteiras (72%). As empresas compradoras de leite investem em parcerias, como por exemplo, empresas que comercializam sêmen de qualidade, disponibilizado para os produtores. Essa evolução afeta positivamente a produção e a qualidade do leite produzido.

Cullmann *et al.* (2012), neste sentido, descreve que a sustentabilidade da atividade leiteira depende de um apropriado sistema de criação de bezerras. Entretanto, por não proporcionar rentabilidade imediata ao produtor, está fase de criação muitas vezes é negligenciada. O principal objetivo da criação de bezerras é produzir animais de alta qualidade genética.

**d) Qualidade do produto:** as empresas compradoras de leite fazem o pagamento pelo litro de leite levando em consideração a qualidade do produto. A implantação desse método melhora a produção de leite e padroniza os processos produtivos da propriedade, profissionalizando a cadeia produtiva do leite (84%). Conforme relata o trecho da entrevista a seguir:

“Temos sala de ordenha, equipamentos novos de transmissão direta, resfriador a granel, lavamos tudo com água quente, e detergente. Foi um investimento muito alto que fizemos, mas era necessário, porque as empresas não queriam mais comprar nosso leite com o processo que tínhamos antes (Produtor 103)”.

Zylbersztajn e Neves (2000), em sentido complementar, afirmam que muitos hábitos e padrões mudaram, sendo crescente a preocupação com a qualidade dos produtos. A va-

lorização dos atributos que caracterizam certo produto são determinantes na decisão final do consumidor.

**e) Tecnologia:** um dos fatores impulsionadores para a melhoria da produtividade é a busca pela tecnologia e melhorias em equipamentos e implementos agrícolas. Essas podem ser observadas, conforme o estudo, tanto em propriedades pequenas como também em propriedades maiores. Esse avanço se dá, de um modo geral, devido à melhoria ao acesso ao crédito, que está facilitando os investimentos parcelados para os produtores (75%). No entanto, não somente as instituições bancárias e cooperativas de crédito são responsáveis por essa evolução, o governo também tem seu papel fundamental, já que vários programas de fomento são articulados, principalmente em nível federal.

Para Cullmann *et al.* (2012) é necessário que a tecnologia disponível seja plenamente compreendida e utilizada de forma eficiente, garantindo a alimentação e o manejo adequado do rebanho, assim como o uso da capacidade máxima instalada e a obtenção de uma melhor rentabilidade na atividade leiteira.

**f) Atividades consorciadas:** os produtores, normalmente, produzem seu próprio plantel de novilhas; em geral, os machos são destinados à engorda, pois a segunda atividade mais expressiva que acompanha a produção leiteira é a produção de bovino de corte. A produção de grãos, para 30% das propriedades entrevistadas é uma atividade consorciada, já que a produção leiteira não exige áreas de grande extensão de terra o que possibilita àqueles produtores que possuem mais hectares desenvolverem a cultura de cereais. A terra é usada para produzir a maioria das matérias-primas utilizadas para a produção de leite, como pasto, feno e milho, além da água utilizada nos processos que é oriunda da própria propriedade.

Para Zylbersztajn & Neves (2000) é por meio do desenvolvimento de mais de uma atividade, com o uso de um sistema integrado de práticas de cultivo e criação animais que os produtores visam à complementaridade entre as atividades produtivas no âmbito rural.

**g) Relação com a indústria:** em razão da quantidade de indústrias que atuam na área láctea, é possível o produtor fazer escolhas para

se beneficiar não somente do preço pago ao produto, mas também pelos serviços agregados oferecidos, tais como assistência técnica, desconto em compra de insumos em empresas vinculadas e participação em programas de incentivo (58%). As indústrias compradoras oferecem diferenciais competitivos como programas de incentivo e parcerias, em que o produtor pode adquirir ração, medicamentos, melhoramento genético e equipamentos com preços diferenciados, podendo obter descontos feitos diretamente na nota do leite.

### **Estratégias para Melhorar a Performance Competitiva do Setor Produtivo**

Nesta etapa do estudo apresentam-se algumas ideias e ações estratégicas que possam vir a auxiliar ou contribuir para com o desenvolvimento das propriedades produtoras de leite da região.

**a) Ações voltadas aos fatores empresariais:** que são fatores relacionados basicamente aos elementos internos da gestão na atividade produtiva do leite. Um bom sistema de gestão requer eficiência e eficácia em termos de planejamento, controle, coordenação e avaliação dos resultados. A partir das práticas de gestão conjunta, agrega-se mais valor ao produto final e melhorando o resultado econômico da atividade (Peteraf, 1993).

Por meio da gestão eficiente e de qualidade são identificados e eliminados gargalos, tais como problemas com a genética do rebanho, produtividade por animal e redução de custos, tendo em vista que o estudo identificou que a maioria dos produtores não desempenha nenhuma atividade relacionada à gestão estratégica da propriedade (85%). Essa prática de gestão profissionalizada precisa ser incorporada urgentemente. A dificuldade em desenvolver novos métodos de gestão está relacionada à cultura, onde as práticas socialmente adquiridas são transmitidas simbolicamente aos membros da mesma família por meio da linguagem, do modo de vida, ideias e valores.

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

com certo grau de sustentabilidade.

**b) Ações voltadas aos fatores estruturais:** com vistas a disputar o mercado por melhores ganhos econômicos, aumentar a competitividade e o poder de barganha frente às indústrias que atuam no setor. Os produtores de leite precisam desenvolver ações em parcerias com os agentes formadores da cadeia produtiva do leite, verticalizando com estas suas ações para frente e para trás (Porter, 1986).

O desenvolvimento conjunto de tecnologia ou aquisição compartilhada de insumos pode ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo custos ou acentuando a diferenciação para o produtor e também para as indústrias compradoras de leite. A parceria com a indústria possibilita aos produtores a oferta de insumos de qualidade, certificações às propriedades, assistência técnica na propriedade rural, preços mais competitivos, melhoramento na genética dos animais, redução de custos de transações, apoio no processo de gestão e redução nos riscos de contaminação.

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

A qualidade do produto recebido posiciona a indústria com atributos diferenciados no mercado. Assim, a fonte da vantagem competitiva se encontra nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pela indústria (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

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

## Considerações Finais

O objetivo do presente estudo foi analisar os fatores impulsionadores de competitividade das atividades dos produtores do leite e apresentar estratégias para melhorar a *performance* do sistema agroalimentar do leite.

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

Constatou-se, que a competitividade dos produtores está associada aos resultados que avaliam a qualidade do produto. Ou seja, quanto melhor forem os insumos utilizados na alimentação e o correto manejo dos animais, maior a lucratividade do produtor.

No entanto, vale salientar que o setor leiteiro da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde a pesquisa foi realizada, foi alvo, em mais de uma ocasião, de empresas que adicionavam produtos químicos (como a soda cáustica) no leite, adulterando o produto. Fatores estes externos, que impactaram de forma negativa, diretamente ao produtor.

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

Os produtores demonstram interesse em querer saber de bons resultados na propriedade, mas efetivamente não buscam meios para desenvolver a gestão. O principal obstáculo encontra-se na cultura do produtor, que privilegia a produção, esquecendo os aspectos gerenciais de controle necessário para a busca de resultados mais significativos. Este diagnóstico deixa evidente que a construção e o desenvolvimento de estratégias no *agribusiness* quando bem executadas e gerenciadas, podem trazer resultados significativos para o setor, inclusive proporcionando maior competitividade e lucrativi-

dade para os agentes envolvidos no negócio.

Destaca-se neste estudo ainda, a importância do estímulo a políticas públicas que incentivem a maior autonomia na produção, exploração de tecnologias e fomento aos investimentos nacionais em P&D, altamente estratégicos para a competitividade, aprimoramento da *performance* e a promoção do desenvolvimento local e regional.

Em relação às limitações decorrentes desse estudo, tem-se o setor investigado que possui determinadas características. Logo, as conclusões obtidas não são generalizáveis e podem não ser completamente válidas para outros segmentos.

Com isso, recomendam-se novas pesquisas para aprofundar a compressão da temática. Pesquisas ampliando a amostra e setor de investigação. Isso permitirá eventual generalização das conclusões obtidas.

Outra sugestão que julga-se importante é a realização de estudos relacionados aos fatores sistêmicos e sua influência na *performance* do setor. A exploração de novos temas, à luz dos elementos aqui referenciados, poderá motivar estudos nos demais segmentos da cadeia produtiva do leite, a fim de aprofundar conhecimentos sobre processos de inovação no agro-negócio brasileiro.

## Referencias

- BARDIN, L.,(1977). Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- BARNEY, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17,n.1,p. 99-120.
- BATALHA, M. O., (2001). Gestão Agroindustrial. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas.
- BRUM, A. Luis. & MULLER, P. K., (2008). Aspectos do agronegócio no Brasil. Ijuí: Ed. Unijuí.
- COUTINHO, G. L.; FERRAZ, C. J., (1995). Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas, São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 3.ed.
- CULLMANN, J. R. et. al. Gestão em pequenas propriedades leiteiras na região sudoeste do Paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012\\_30\\_4966.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012_30_4966.pdf). Acesso em: 06 de junho de 2016.
- DUTRA, J. S., (2001) Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente.
- EISENHARDT, K. M., (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72.
- FAUTH, E. M. & FEIX, R. D., (2016). A aglomeração produtiva de laticínios Fronteira Noroeste-Celeiro. In: MACADAR, B. M. de; COSTA, R. M. da. (Org.). Aglomerações e Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2016. P. 488-520.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. & HAGUENAUER, L., (1996). Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Agropecuário — 2006. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: . Acesso em: 22 abr. 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Agropecuário — 2006: agricultura familiar, primeiros resultados. Rio de Janeiro, 2009a. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 22 abr. 2015
- JANK, M. S. & NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira.
- KLUYVER, C. A. & PEARCE II, J. A., (1999). Estratégia: uma visão executiva. São Paulo: Atlas.
- LEI, D. ; HITT, M. A. & BETTIS, R., (2001). Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas.
- MALHOTRA, N. K., (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- MATTAR, F. N., (1997). Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., (2001) O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R. & LAZZARINI, S. G., (2000) Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira.
- OLIVEIRA, D. P. R., (1998). Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G., (1995). Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus.
- PETERAF, M. A., (1993). The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191.
- PETTIGREW, A. & WHIPP, R., (1993). Managing change for competitive success. Cambridge: Blackwell Publishers.
- PORTER, M., (1986). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_(1989). Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 26ª edição Rio de Janeiro. Elsevier.
- THOMPSON, A. A., (2002). Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira.

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

WHITTINGTON, R., (2002). O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F., (2000). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira.