

**ALINHAMENTO DE INDÚSTRIAS LÁCTEAS
MINEIRAS AO AMBIENTE DE NEGÓCIOS
INTERNACIONAL**

ALEXANDRE LANA ZIVIANI

2008

ALEXANDRE LANA ZIVIANI

**ALINHAMENTO DE INDÚSTRIAS LÁCTEAS MINEIRAS AO
AMBIENTE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras – DAE/UFLA como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas”para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador:
Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

**LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Ziviani, Alexandre Lana.

Alinhamento de indústrias lácteas mineiras ao ambiente de negócios
internacional / Alexandre Lana Ziviani. -- Lavras : UFLA, 2008.

106 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Bibliografia.

1. Comércio internacional. 2. Lácteos. 3. Alinhamento estratégico. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 382.4171

ALEXANDRE LANA ZIVIANI

**ALINHAMENTO DE INDÚSTRIAS LÁCTEAS MINEIRAS AO
AMBIENTE DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras – DAE/UFLA como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas”para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 25 de Abril de 2008

Pesq. Adauto Ferreira Barcelos - EMBRAPA

Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende - UFLA

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2008**

DEDICO

*A toda A minha família e amigos, especialmente a minha grande companheira,
Cynthia, cuja ajuda e incentivo foram e sempre serão fundamentais.*

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, pela proteção e luz no meu caminho.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras (UFLA), especificamente aos professores do Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade proporcionada e pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

Aos professores Antônio Carlos dos Santos e Daniel Carvalho Rezende, pela confiança, amizade e orientação no desenvolvimento do trabalho, sempre direcionando minhas ações.

À professora Rosa, pelas contribuições teóricas e pela amizade.

Ao pesquisador Aduino Ferreira, pela disponibilidade e valiosas contribuições.

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia e da Biblioteca da UFLA.

Aos colegas de mestrado, pela amizade e troca de experiências.

Especialmente agradeço: *a minha esposa, Cynthia, pela paciência, apoio irrestrito, amor e grande dedicação. Sem você nada disso seria possível. Espero recompensá-la com muito amor e carinho.*

Aos meus pais, Nelson e Patrícia, pelo apoio incondicional, conselhos, amizade e, principalmente, pelo amor, educação, caráter e pela lição de vida; um grande exemplo para todos os meus dias.

As minhas irmãs, Isabella e Bruna, pelo carinho, força e amizade.

A toda a minha família, que torceu por mim e esteve sempre presente, independentemente da distância.

Aos amigos que estiveram presentes, nos momentos bons e ruins, principalmente ao André e Maria Lúcia, que acompanharam e apoiaram cada passo desta trajetória.

Todos vocês contribuíram e contribuem para meu crescimento pessoal.

Um agradecimento mais que especial às pessoas que contribuíram para a realização da pesquisa e àqueles que responderam ao questionário, e, desse modo, tornaram o trabalho possível.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABELAS.....	ii
LISTA DE QUADROS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	4
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
3.1 Agronegócio leite.....	5
3.1.1 Exportações brasileiras de lácteos.....	10
3.2 Comércio internacional.....	20
3.2.1 Exportações e importações.....	22
3.2.2 Estratégias de internacionalização.....	25
3.2.3 Barreiras comerciais.....	27
3.2.3.1 Principais tipos de barreiras.....	29
3.3 Alinhamento estratégico de negócios.....	32
3.3.1 Estratégia empresarial.....	32
3.3.2 Supply Chain Management (SCM).....	37
3.3.3 Logística no agronegócio.....	43
3.3.4 Aspectos de qualidade.....	48
3.3.5 Alinhamento estratégico de negócios à cadeia produtiva.....	52
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 Tipo de pesquisa.....	55
4.2 Objeto de estudo.....	56
4.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	57
4.4 Análise e interpretação dos resultados.....	58

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
5.1 Exigências do ambiente de negócios internacional de lácteos	60
5.2 Caracterização das agroindústrias estudadas.....	67
5.2.1 Capacidades internas.....	67
5.2.2 Gerenciamento da cadeia produtiva.....	69
5.2.3 Posicionamento estratégico	71
5.3 Avaliação do nível de alinhamento das agroindústrias ao ambiente de negócios internacional.....	82
6 CONCLUSÕES.....	88
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Sistema agroindustrial.....	6
FIGURA 2 Evolução das exportações – 1998/2007.....	7
FIGURA 3 Exportações brasileiras nas exportações mundiais.....	8
FIGURA 4 Evolução das exportações brasileiras e mundiais.....	9
FIGURA 5 Agronegócio brasileiro e exportações mundiais em 2006.....	10
FIGURA 6 Participação em porcentagem nas exportações de lácteos.....	11
FIGURA 7 Exportações em milhões de dólares de 2005 a 2007.....	11
FIGURA 8 Exportações do grupo leite UHT de 2005 a 2007.....	12
FIGURA 9 Exportações do grupo leite condensado de 2005 a 2007.....	13
FIGURA 10 Exportações do grupo creme de leite de 2005 a 2007.....	14
FIGURA 11 Exportações do grupo leite evaporado de 2005 a 2007.....	15
FIGURA 12 Exportações do grupo leite em pó de 2005 a 2007.....	16
FIGURA 13 Exportações do grupo iogurte de 2005 a 2007.....	17
FIGURA 14 Exportações do grupo soro de leite de 2005 a 2007.....	18
FIGURA 15 Exportações do grupo manteiga de 2005 a 2007.....	19
FIGURA 16 Exportações do grupo queijos, de 2005 a 2007.....	20
FIGURA 17 Modelo geral de desenvolvimento e da implementação da administração estratégica.....	34
FIGURA 18 Cadeia produtiva da agroindústria láctea.....	40
FIGURA 19 A integração logística.....	45
FIGURA 20 Modelo de pesquisa.....	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Relação de empresas x testes na captação do leite.	67
TABELA 2 Relação de empresas x testes no processamento do leite.....	68
TABELA 3 Relação de empresas x gerenciamento da cadeia produtiva.	70
TABELA 4 Relação de empresas x aspectos produtivos.....	71
TABELA 5 Nível de capacitação dos recursos humanos.....	74
TABELA 6 Aspectos produtivos das empresas.	76
TABELA 7 Aspectos logísticos.	78
TABELA 8 Empresas da amostra que exportam.	82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Empresas pesquisadas.....	37
QUADRO 2 Posicionamento estratégico.....	80

RESUMO

ZIVIANI, Alexandre Lana. **Alinhamento de indústrias lácteas mineiras ao ambiente de negócios internacional**. 2008. 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG*.

Com o advento da globalização, a inserção em novos mercados se mostra como alternativa para as empresas perpetuarem suas atividades. Entretanto, para ingressar no mercado internacional, as organizações precisam adotar uma postura estratégica diferenciada, pautada na alta qualidade dos produtos e no gerenciamento de sua cadeia produtiva. O propósito da realização deste trabalho foi estudar o nível de alinhamento de agroindústrias lácteas diante das exigências internacionais. Por meio de pesquisa documental foram identificadas as exigências internacionais e, utilizando-se questionário misto, os dados foram coletados nas empresas estudadas. Os resultados demonstram que, para ingressar no mercado internacional, não basta possuir apenas um alto nível de qualidade. É preciso, também, gerenciar a cadeia de suprimentos e possuir um planejamento estratégico voltado para o mercado exterior, dentre outras estratégias descritas no trabalho. Também foi identificado que existem problemas de infra-estrutura graves, como estradas em péssimas condições e falta de portos, dentre outros desta natureza, que dificultam a inserção internacional de todas as empresas. O resultado da pesquisa mostrou que as empresas consideradas grandes possuem grau mais elevado de alinhamento às demandas internacionais. Porém, muitos fatores que são considerados necessários para se obter o alinhamento descrito neste trabalho também são desenvolvidos pelas empresas consideradas pequenas.

* Comitê Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Dos Santos – UFLA (Orientador), Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende UFLA

ABSTRACT

ZIVIANI, Alexandre Lana. **The agribusiness dairy companies from Minas Gerais State-Brazil aligning to international business environment.** 2008. 106 p. Dissertation (Master in Business Administration) - Federal University of Lavras, Lavras, MG*.

In the globalization context, the insertion in new markets represents an important alternative for companies' to achieve business success. However, nowadays the organizations need to adopt differentiated strategies based on the high quality of products and supply chain management in order to participate in the international market. In this sense, the purpose of this work was to study the alignment level of the dairy agribusiness sector with the international requirements. Data from documents were used to identify the international requirements. In addition, questionnaires were applied to dairy companies to collect qualitative information. The results demonstrated that to enter in the international market is it necessary to adopt high quality level; to consider supply chain management and a strategic plan oriented to foreign markets, and others strategies described on this work. It also was identified that there are serious institutional problems related to the highways conditions, lack of ports, and other problems of this nature, which complicate the international insertion of local companies. The research showed also that the large sized companies have a high degree of alignment to the international demands. However, the small scale companies have been considering relevant factors, described as necessary to commercialize goods in the international business environment.

* Guidance Committee: Prof. Dr. Antonio Carlos – UFLA (Orientador), Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende - UFLA

1 INTRODUÇÃO

Devido ao fenômeno da globalização, a concorrência mundial e as relações entre os países têm se intensificado. Este é o cenário com que as empresas brasileiras têm se deparado, principalmente após a abertura comercial. Expostas a esse contexto, as organizações precisam entrar em novos mercados para escoar sua produção, garantir padrões de qualidade e manter sua sobrevivência, privilegiando a participação em mercados internacionais que remunerem bem e estabeleçam contratos de longo prazo, firmando parcerias “ganha-ganha” e proporcionando diluição de riscos e maximização de lucros.

O setor lácteo tem vivenciado essa realidade, pois, além de dificuldades oriundas da desregulamentação do setor, tem passado por crises de preços e qualidade, bem como desafios relacionados à expansão dos negócios e à competitividade em relação aos seus concorrentes. Assim, a busca e a ampliação de participação em mercados internacionais poderão trazer, às empresas desse setor, um conjunto de melhorias, dadas as exigências para se ingressar nesses mercados. Nesse sentido, a globalização pode ser vista como uma ameaça, mas também como novas oportunidades de negócio, dependendo da postura e da visão da empresa diante do novo cenário.

Após a abertura comercial da economia brasileira, na década de 1990, diversas empresas estrangeiras se instalaram no Brasil e, com elas, vieram alguns padrões e variáveis que até então não eram vislumbrados como importantes pelos empresários nacionais, tais como alta qualidade dos produtos ofertados no mercado, preços competitivos, técnicas de produção e estratégias para a cadeia de suprimentos, visando a excelência empresarial e gerando alto valor para os consumidores. Com isso, em uma primeira instância, a abertura tornou-se uma ameaça, pois diversos setores tornaram-se não competitivos

diante dos novos modelos de gestão dessas empresas estrangeiras. Contudo, em um segundo momento, as empresas que conseguiram se adaptar passaram também a poder expandir suas fronteiras, gerando novas oportunidades.

Assim, para países em desenvolvimento, como o Brasil, o comércio internacional é um importante instrumento de crescimento econômico, assegurando a colocação dos seus produtos com preço remunerador, de modo a garantir receita cambial capaz de atender às suas necessidades de bens de capital, de tecnologia e de serviços diversos.

Notoriamente, países ou organizações que desejam atuar no mercado internacional enfrentam dificuldades de acesso impostas pelos países desenvolvidos que, por sua vez, gastam bilhões de dólares protegendo suas fronteiras e, muitas vezes, inviabilizando o ingresso de muitos produtos estrangeiros.

Muitos estudos têm se dedicado a analisar as barreiras e as dificuldades para a internacionalização de empresas brasileiras. Contudo, com relação à expansão e à atuação internacional de empresas ligadas ao setor lácteo, pouca informação é encontrada na literatura. Isso porque, primeiro, o país não possui tradição na comercialização de produtos lácteos no mercado internacional e, segundo, porque não existem muitos dados sobre a maneira como grandes e médias empresas do setor lácteo, de países em desenvolvimento, expandem suas bases de mercado (Machado, 2003).

Entretanto, é importante ressaltar que o setor vem apresentando resultados significativos no que tange às exportações com consecutivos aumentos e excelente resultado na balança comercial.

Embora a literatura na área seja restrita, nota-se crescente preocupação com a segurança de elementos e padrões de qualidade de produtos alimentícios exigidos por consumidores no mercado internacional (Buzby & Unneverhr, 2004). Também no mercado nacional (Farina & Machado, 1999), agentes

importadores e grandes varejistas estão, cada vez mais, exigindo produtos que obedecem às exigências de qualidade. Com base na informação de que muitos produtores de leite no país são de pequeno porte, e não especializados, pode-se afirmar que a qualidade desse produto, muitas vezes, não pode ser garantida no mercado.

Outro problema enfrentado na cadeia de suprimentos do leite está relacionado à incerteza ao longo da cadeia, desde o produtor até a distribuição para o mercado consumidor. Isto se deve a ineficiências gerenciais e operacionais. Com relação à exportação de produtos lácteos, a falta de regularidade na oferta e no suprimento de mercados externos, bem como o alto grau de perecibilidade de alguns produtos lácteos, cria problemas de manutenção de mercados. Dentre estes, podem-se citar a falta de infra-estrutura (navios, estradas, contêineres e etc.), o pequeno apoio das agências de fomento governamentais à agroindústria láctea além da falta de compromisso no cumprimento de contratos firmados.

Nesse sentido, observados os problemas enfrentados pelo setor lácteo, a possibilidade de ingresso em novos mercados e as exigências dos mercados internacionais e barreiras impostas ao comércio, a questão é: qual o alinhamento das agroindústrias lácteas mineiras ao ambiente de negócios internacional?

Assim, com este trabalho buscou-se estudar e compreender o alinhamento de agroindústrias lácteas em relação ao mercado internacional, que tem crescido em importância nos últimos anos. Em relação ao setor em foco, essa proposta poderá ajudar na compreensão de fatores que possam contribuir para o ganho de competitividade de produtos lácteos produzidos no estado de Minas Gerais, não somente para o mercado internacional, como também para o mercado interno. Ainda pode-se citar o possível fortalecimento das pequenas e médias indústrias lácteas, pelo seu potencial de geração de empregos.

2 OBJETIVOS DE PESQUISA

De forma geral, com este trabalho, buscou-se identificar o alinhamento entre agroindústrias lácteas do estado de Minas Gerais e o ambiente de negócios internacional. Mais especificamente:

- verificar as exigências do ambiente internacional de negócios de lácteos, como certificações, exigências de qualidade e barreiras comerciais para produtos lácteos;
- analisar as estratégias utilizadas por agroindústrias lácteas, como capacidades internas, certificações, gerenciamento da cadeia produtiva e aspectos ligados à logística;
- identificar o alinhamento das agroindústrias por meio da verificação ou não do atendimento às exigências do ambiente internacional de negócios.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial teórico está estruturado da seguinte forma: Inicialmente são discutidos aspectos ligados ao agronegócio leite, evidenciando sua importância para um país em termos econômicos onde são analisadas as exportações de forma geral, a evolução da pauta de exportações de produtos deste setor bem como os principais parceiros comerciais brasileiros. Em seguida, é feita uma revisão em torno das exportações brasileiras de lácteos e sua participação no montante total de exportações.

Após esta etapa, inicia-se a revisão sobre as teorias ligadas a Comércio Internacional, exportações e importações, estratégias de internacionalização e barreiras comerciais. Neste momento, é feita a revisão de literatura sobre o alinhamento estratégico de negócios que engloba as teorias ligadas a Estratégia Empresarial, Supply Chain Management, logística no agronegócio, aspectos ligados as questões de qualidade, e por fim, alinhamento estratégico de negócios à cadeia produtiva.

3.1 Agronegócio leite

Para Batalha (1997), as atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais ligadas à produção, à transformação, à distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal são definidas como agronegócio. Para o mesmo autor, essas atividades vêm ganhando espaço e atenção da comunidade acadêmica, governantes e empresários. Isso se deve à importância desses produtos, principalmente os alimentares para qualquer grupo social.

Mesmo entre os países mais desenvolvidos, as atividades relacionadas à obtenção, à transformação, à distribuição e ao consumo de produtos agropecuários estão entre as mais importantes da economia (Batalha, 1997). O autor afirma que, devido a essa importância, são muitos os trabalhos no meio

acadêmico que tratam desse aspecto, contudo, o objetivo final deveria ser o de compreender os mecanismos de geração de valor e de distribuição desse valor entre os agentes que o produzem. Ainda para o mesmo autor, outra expressão usada por pesquisadores no agronegócio é sistema agroindustrial ou SAG.

A definição de Zylbersztajn & Farina (1997) para sistema agroindustrial encontra-se no esquema da Figura 1.



FIGURA 1 Sistema agroindustrial.
Fonte: Zylbersztajn & Farina (1997).

Considerando que as organizações estão inseridas em um mercado turbulento com alta concorrência, onde os recursos são cada vez mais escassos, pode-se dizer que gestão do agronegócio seria gerir de forma sistêmica a organização, considerando a cadeia produtiva na qual ela está inserida, procurando entender e usar os mecanismos de governança para reduzir os custos de transação que naturalmente existem nessa cadeia.

De acordo com as Projeções do Agronegócio Mundial 2006/07 (Dossa, 2008), a produção mundial de grãos, nos últimos três anos, foi de 1,99 bilhão de toneladas, em 2006/07, com estimativa de atingir 2,1 bilhões em 2007/08, o que representa um aumento de 5,52% na produção mundial. Os maiores produtores mundiais de grãos são os Estados Unidos, com 413,8 milhões de toneladas;

China, com 391 milhões de toneladas; União Européia, com 253 milhões de toneladas; Índia, com 201,8 milhões de toneladas; Rússia, com 75,8 milhões de toneladas; Brasil, 64,3 milhões e Argentina, com 43,7 milhões de toneladas.

O agronegócio representa uma boa fatia do PIB brasileiro. Segundo Projeções do Agronegócio Mundial 2006/07 (Dossa, 2008), em 2007 o PIB do agronegócio foi R\$ 564,36 bilhões, enquanto o de 2006 foi de R\$ 540,1 bilhões. A participação do agronegócio no produto total da economia, em 2007, foi de 23,3%, ou seja, quase 25% de tudo que se comercializa no país está ligado ao agronegócio.

Ainda de acordo com o mesmo estudo, o crescimento médio da agropecuária foi maior do que o crescimento da indústria e do setor de serviços. Em 18 anos, a taxa anual média de crescimento da agropecuária foi de 3,09%, enquanto a indústria cresceu 1,79% e o setor de serviços, 1,78%.



FIGURA 2 Evolução das exportações – 1998/2007.
Fonte: Dantas (2007 p.10).

Segundo dados consolidados de Dantas (2007), sobre a balança comercial brasileira, nos últimos quatro anos, as exportações mais que dobraram (127,7%). Outro dado relevante é que o saldo acumulado, no mesmo período,

atingiu US\$ 149,2 bilhões, contribuindo para a melhoria das contas externas brasileiras e a estabilidade econômica.

Segundo Dantas (2007), existe um crescimento contínuo das exportações brasileiras, alcançando, em 2007, a cifra de, aproximadamente, US\$ 160 bilhões. Para a economia brasileira, trata-se de um bom resultado. Em 2007, o comércio exterior brasileiro manteve sua expansão, o que reitera os avanços do setor produtivo nacional e o vigor da produção voltada para o exterior. As importações atingiram US\$ 120,6 bilhões. Com isso, as negociações internacionais brasileiras atingiram US\$ 281,2 bilhões, maior valor já alcançado, com superávit de US\$ 40,0 bilhões. Esses resultados indicam o prosseguimento do aumento do nível de abertura da economia e a maior inserção do Brasil no comércio mundial, entretanto, o país ainda participa relativamente pouco nas exportações internacionais, conforme se observa no gráfico da Figura 3.



FIGURA 3 Exportações brasileiras nas exportações mundiais
Fonte: Dantas (2007 p.12).

O Brasil possui uma participação de, aproximadamente, 1,2% nas exportações mundiais, com crescimento pequeno nos últimos 4 anos. O país tem procurado estabelecer negociações com parceiros internacionais, no intuito de reduzir barreiras e fomentar o comércio, com a China, por exemplo, para que os índices de crescimento possam alcançar os patamares desejados. Porém, não se

pode negar que tem ocorrido uma evolução nas negociações como um todo (Dantas, 2007).



FIGURA 4 Evolução das exportações brasileiras e mundiais.
Fonte: Dantas (2007 p.14).

Apesar da baixa participação nas exportações mundiais, o Brasil tem acompanhado os índices de crescimento mundial, apresentando resultados superiores se comparados à média mundial. Segundo Intercâmbio Comercial do Agronegócio (Lopes, 2007), o processo de diversificação dos destinos das vendas de produtos nacionais persiste. Em 2007, cresceram as exportações para países da Ásia, da África, do Oriente Médio e da Europa Oriental (Figura 5). Além disso, tradicionais mercados compradores de produtos brasileiros, como a União Européia e países membros do Mercosul, também aumentaram as suas compras.

A diversificação de regiões produtoras do Brasil tem sido igualmente relevante para a continuidade da expansão das exportações brasileiras. O aumento da participação de unidades da federação de menor representatividade no comércio exterior dá sustentabilidade à presente expansão das vendas externas.

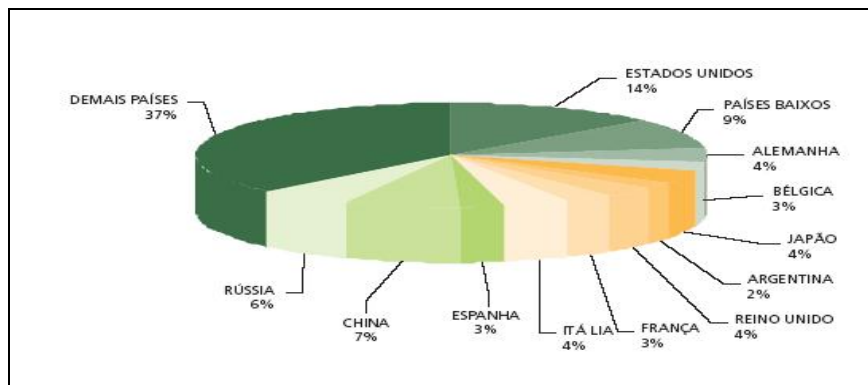


FIGURA 5 Agronegócio brasileiro e exportações mundiais em 2006
 Fonte: Lopes (2007 p.19).

Os Estados Unidos são o principal parceiro bilateral brasileiro, representando, segundo Intercâmbio Comercial do Agronegócio (Lopes, 2007), negociações no patamar de US\$ 35 bilhões, em 2005. Os países aumentaram seu comércio em 35%, em 5 anos, tendo as exportações totais para os Estados Unidos crescido 70%, enquanto as importações foram reduzidas em 2%.

O Brasil é o sexto maior produtor de leite do mundo e cresce a uma taxa anual de 4%, superior à de todos os países que ocupam os primeiros lugares. Responde por 66% do volume total de leite produzido nos países que compõem o Mercosul. Pelo faturamento de alguns produtos da indústria brasileira de alimentos na última década, pode-se avaliar a importância relativa do produto lácteo no contexto do agronegócio nacional, registrando 248% de aumento contra 78% de todos os segmentos (Lopes, 2007).

3.1.1 Exportações brasileiras de lácteos

Esta seção visa contextualizar a participação dos produtos lácteos na pauta brasileira de exportações, conforme Figura 6.

De forma geral, o leite em pó apresenta, tradicionalmente, maiores fatias de *market share* dentre os produtos lácteos exportados para o mundo, seguido pelo leite condensado e pelos queijos que, juntos, representam quase 90% das exportações brasileiras.

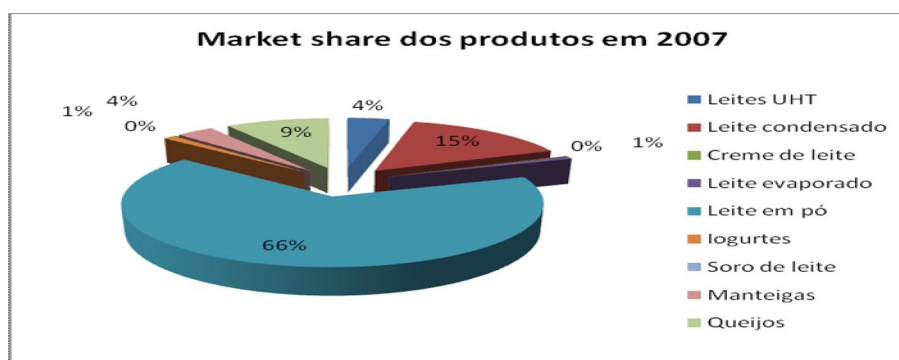


FIGURA 6 Participação em porcentagem nas exportações de lácteos. Fonte: Terra Viva (2007).

Em valores, as negociações ligadas à exportação de lácteos vêm evoluindo positivamente e, em 2007, apresentaram resultados convincentes, conforme se observa na Figura 7.

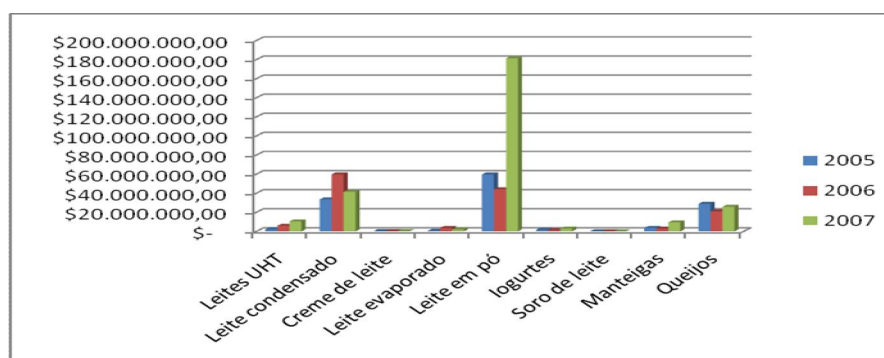


FIGURA 7: Exportações em milhões de dólares de 2005 a 2007. Fonte: Terra Viva (2007).

Essas exportações alcançaram a cifra de, aproximadamente, 270 milhões de dólares, 110% maior com relação a 2006. Isso mostra uma evolução extremamente positiva dos produtos lácteos, o que denota um possível crescimento ainda maior nos próximos anos (Terra Viva, 2007).

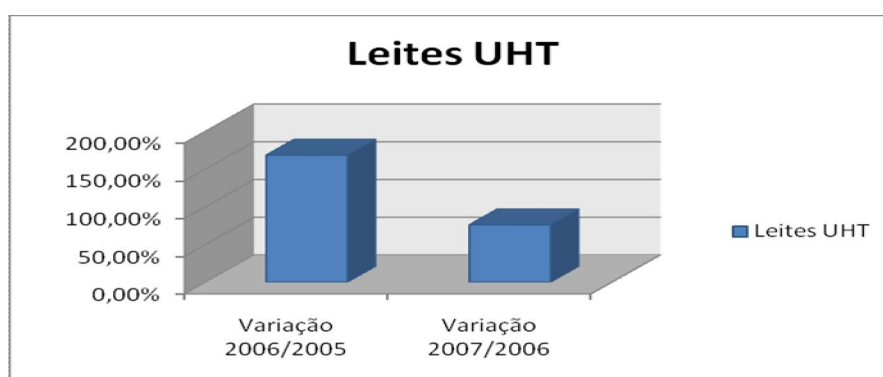


FIGURA 8: Porcentagem de exportações do grupo leite UHT de 2005 a 2007. Fonte: Terra Viva (2007).

Segundo o Terra Viva (2007), o Brasil possui, aproximadamente, 108 laticínios habilitados a exportar leites UHT. O grupo leites UHT representou, aproximadamente, 4% da pauta de exportações de 2007, que correspondeu a quase 10 milhões de meio de dólares. Observa-se que existe um crescimento de, aproximadamente, 170%, em 2006 com relação a 2005, seguido de um crescimento mais modesto de 76,21%, em 2007 com relação a 2006. O índice chega a quase 380%, ao comparar-se o crescimento de 2007 com relação aos dados de 2005. Embora não tenha um peso muito expressivo na pauta de exportações, os números impressionam, já que poucos setores da economia apresentaram índices tão significativos de crescimento.

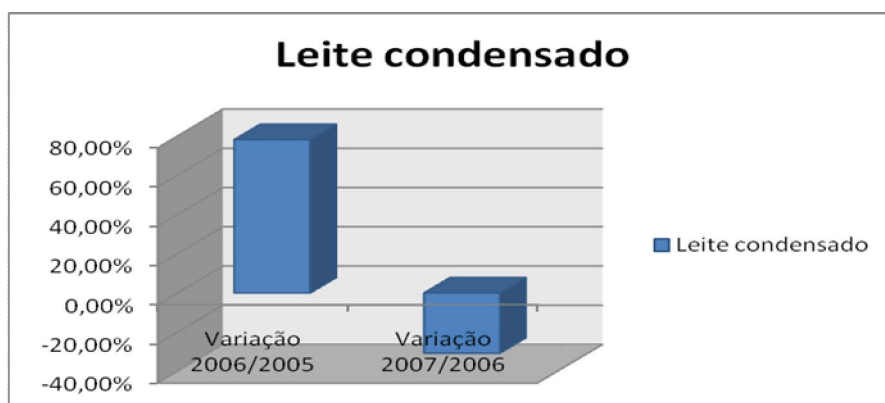


FIGURA 9 Exportações do grupo leite condensado de 2005 a 2007.
Fonte: Terra Viva (2007).

O Brasil possui 14 laticínios habilitados a exportar leite condensado. O produto representou uma fatia significativa na pauta de exportações de 2007 com, aproximadamente, 16% das exportações, obtendo o 2º lugar, que correspondeu, por sua vez, a quase 42 milhões de dólares. Observa-se, de acordo com a Figura 9, que houve um crescimento nas exportações de aproximadamente, 80% em 2006 com relação a 2005, entretanto, observa-se redução de 30,66% em 2007, com relação a 2006. (Terra Viva, 2007).

Pode-se dizer que o índice ainda pode ser considerado positivo, entretanto, não apresentou um resultado tão significativo como alguns produtos. Para participar desse mercado, é preciso obter ganhos em escala para que a remuneração seja significativa e ter condições de competir com as demais empresas multinacionais.

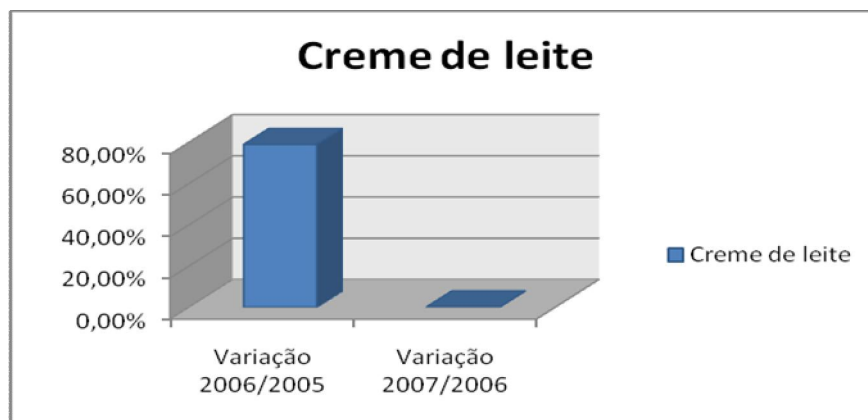


FIGURA 10 Exportações do grupo creme de leite de 2005 a 2007.
Fonte: Terra Viva (2007).

O Brasil possui 22 laticínios habilitados a exportar o creme de leite. Este produto teve participação muito baixa em 2007, com 0,11%, na pauta de exportações correspondentes a menos de 300 mil dólares (Terra Viva, 2007). Observa-se, por meio da Figura 10, que houve crescimento significativo nas exportações de, aproximadamente, 80% em 2006 com relação a 2005. Entretanto, observa-se um crescimento muito pequeno, de 0,27%, em 2007 com relação a 2006. Os dados não são animadores, já que o grupo representa pouco na pauta total de exportações, porém, pode-se afirmar que o mercado se estabilizou de 2006 para 2007, quando as vendas foram mantidas.

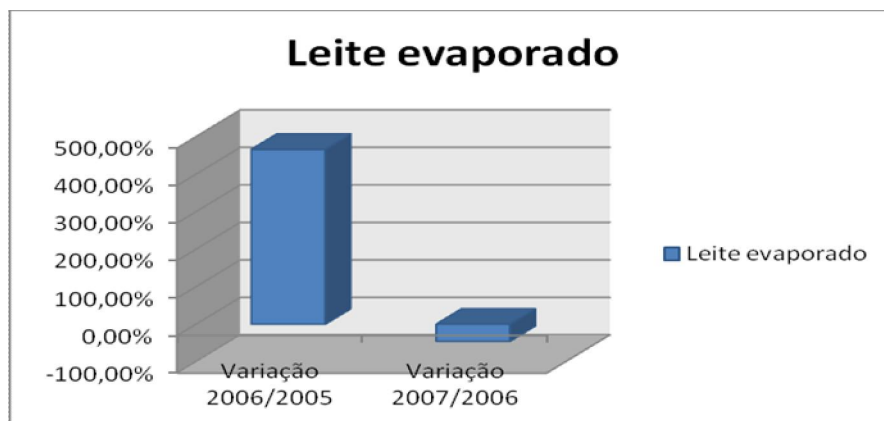


FIGURA 11 Exportações do grupo leite evaporado de 2005 a 2007.
 Fonte: Terra Viva (2007).

Segundo Terra Viva (2007), o Brasil possui apenas 2 laticínios habilitados a exportar o leite evaporado. O produto também teve participação muito baixa em 2007, de 0,7%, na pauta de exportações, correspondentes a, aproximadamente, 2 milhões de dólares. Verifica-se, pelo gráfico da Figura 11, que houve um crescimento muito significativo nas exportações, de aproximadamente 470%, em 2006, com relação a 2005. Entretanto, percebe-se uma redução de quase 50% em 2007, em relação a 2006. De qualquer forma, os dados impressionam pelo crescimento de quase 5 vezes, em 2006 com relação a 2005.



FIGURA 12 Exportações do grupo leite em pó de 2005 a 2007.
 Fonte: Terra Viva (2007).

O Brasil tem 88 laticínios habilitados a exportar o leite em pó. Este produto pode ser considerado o grande campeão das exportações brasileiras do setor lácteo. Representou, em 2007, quase 70% da pauta de exportações, com vendas em torno de 180 milhões de dólares. Houve uma redução de crescimento de aproximadamente 26%, em 2006 com relação a 2005, mas, em 2007, o grupo de produtos se recuperou e obteve crescimento recorde de 310% com relação a 2006. O baixo grau de perecibilidade dos produtos é o principal responsável da representação significativa do produto nas exportações (Terra Viva, 2007).

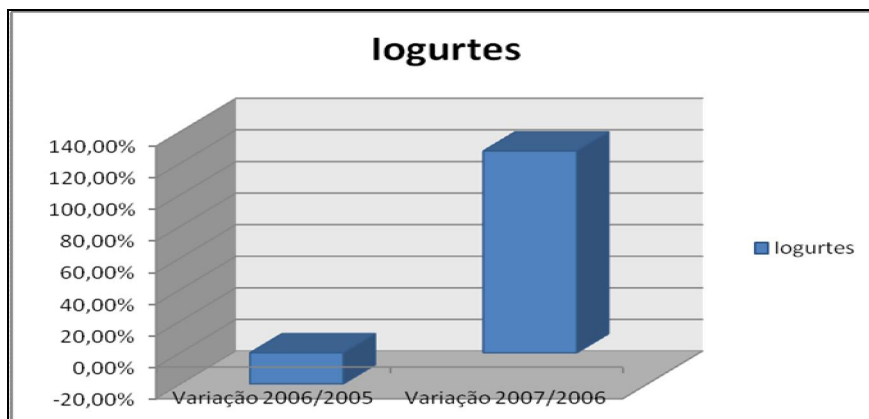


FIGURA 13 Exportações do grupo iogurte de 2005 a 2007.
 Fonte: Terra Viva (2007).

O Brasil possui apenas 4 laticínios habilitados a exportar iogurtes. O produto teve participação baixa em 2007, com 1,05%, na pauta de exportações, o que aponta negócios em torno de 3 milhões de dólares. Observa-se, por meio da Figura 13, que houve queda de crescimento das exportações em torno de 20%, em 2006 com relação a 2005. Entretanto, existe uma boa recuperação do mercado em 2007, quando houve um aumento de quase 130% com relação a 2006. Isso mostra que os exportadores estão em franca recuperação de *market share*. (Terra Viva, 2007)

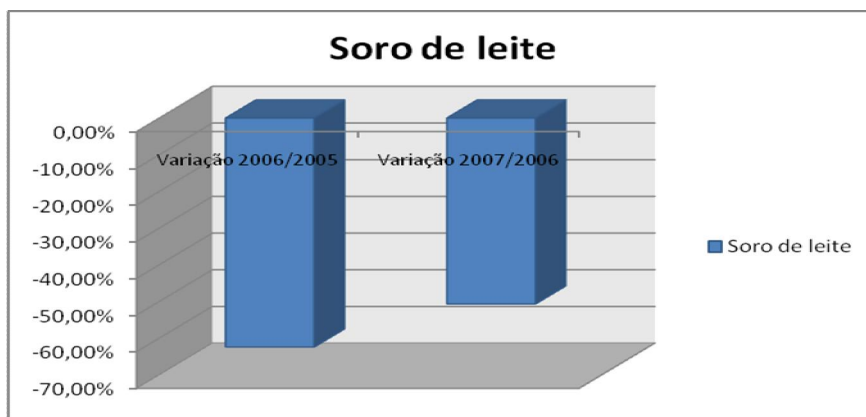


FIGURA 14 Exportações do grupo soro de leite de 2005 a 2007.
 Fonte: Terra Viva (2007).

Segundo Terra Viva (2007) apenas 4 estabelecimentos estão habilitados, a exportar o soro de leite, que pode ser considerado o pior produto na pauta de exportações. Representou, em 2007, o irrisório índice de 0,1% da pauta de exportações. O grupo apresentou tendência de queda na participação de mercado, acumulando quase 85% de redução, comparando-se os dados de 2007 com relação aos de 2005.

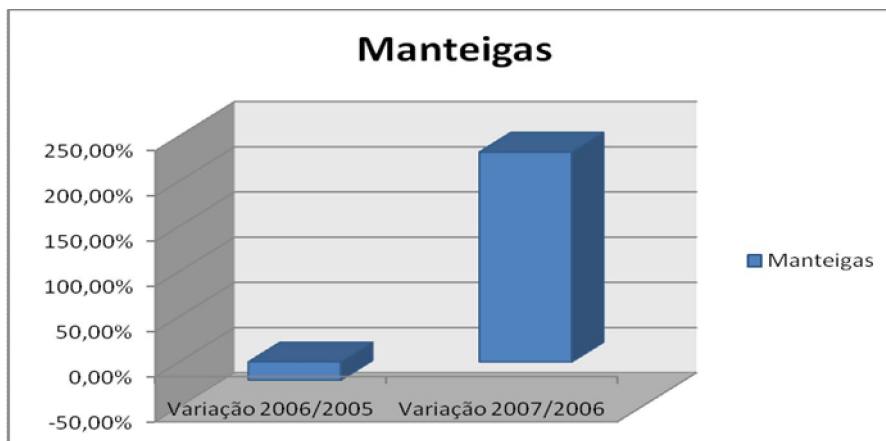


FIGURA 15 Exportações do grupo manteiga de 2005 a 2007.

Fonte: Terra Viva (2007).

A manteiga pode ser exportada, segundo o Terra Viva (2007), por 31 laticínios brasileiros. Este grupo de produtos teve participação de, aproximadamente, 3,5% na pauta de exportações, o que corresponde a quase 9,5 milhões de dólares. Houve queda de crescimento em torno de 20%, em 2006 com relação a 2005. Entretanto, observa-se excelente recuperação de mercado em 2007, que houve um aumento de quase 235% em relação a 2006.

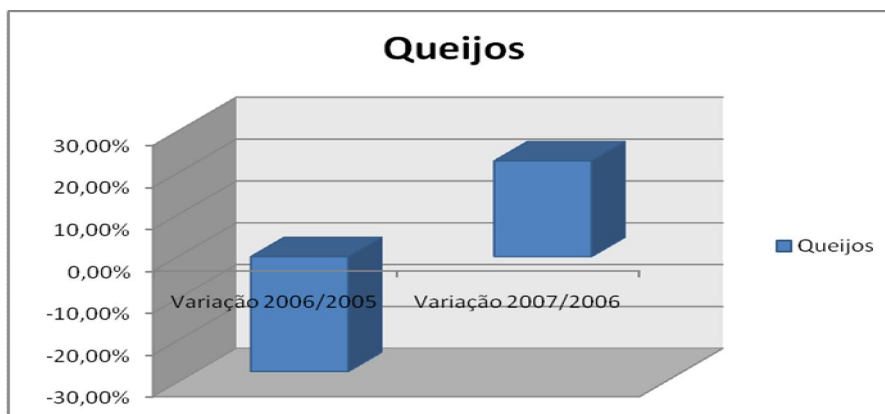


FIGURA 16 Exportações do grupo queijos de 2005 a 2007.

Fonte: Terra Viva (2007).

De acordo com lista disponibilizada pelo Terra Viva (2007), o Brasil possui 115 laticínios habilitados a exportar queijos. Este grupo tem participação de 10% na pauta de exportações, obtendo o 3º lugar, com vendas significativas de quase 26 milhões de reais. Existe uma certa estabilidade nas exportações dos produtos desse grupo. No ano de 2006, comparado ao de 2005, houve redução de quase 28% de mercado que foram recuperados em 2007, com aumento de quase 23% com relação a 2006. Segundo os entrevistados, este mercado tende a crescer no escopo internacional, porém, existem grandes competidores no mundo que ameaçam tal expansão.

3.2 Comércio internacional

Segundo Maia (2004), em épocas pré-históricas, as trocas eram efetuadas entre habitantes da mesma tribo e, com a evolução do relacionamento humano, o campo de ação das trocas ampliou-se, sucessivamente, para as cidades, as nações e, finalmente, para o mundo. A globalização é a unificação do

mercado em escala mundial. Ela completa a obra iniciada há cinco séculos pelas viagens marítimas de descoberta da América e da rota para a Índia.

Ainda para o autor, com a criação da Organização Mundial do Comércio, a OMC, as barreiras ao livre comércio estão sendo gradativamente eliminadas. Com isso, o mundo vai se tornando um só mercado global, o que favorece as grandes organizações, pois elas têm produção em larga escala, o que proporciona redução de custos, tornando-as mais competitivas.

Para Maia (2004), não somente o comércio se tornou internacional. Também outros atos humanos, relacionados com a atividade econômica, não respeitaram as fronteiras nacionais, formando um conjunto de atividades que constituem a economia internacional. Portanto, a economia internacional é mais abrangente e abrange:

- importação e exportação;
- serviços (transportes, viagens, seguros e outros serviços);
- transferência de rendas (investimentos, juros, lucros e rendas de outros investimentos);
- transferências unilaterais (donativos, remessas de imigrantes e emigrantes);
- movimentos de capitais.

Alguns fatos marcaram de forma extraordinária o desenvolvimento do comércio internacional, como, por exemplo, a máquina a vapor e a internet. Com a internet, a distância foi eliminada; hoje, existe apenas uma economia e um mercado e as empresas precisam tornar-se transnacionais, na forma de serem administradas.

3.2.1 Exportações e importações

O advento da globalização e o conseqüente aumento da competição levam as organizações a procurarem alternativas para se manter no mercado. Uma dessas alternativas é ingressar no seletivo mercado internacional. A partir da abertura comercial brasileira para o mundo, em 1990, as empresas estrangeiras que por aqui se instalaram trouxeram à tona algumas variáveis importantes, tais como alta qualidade dos produtos, preços competitivos, técnicas de produção e estratégias para a cadeia de suprimentos, visando à excelência empresarial e gerando alto valor para os consumidores (Segre, 2006).

De acordo com Maia (2004), para uma nação em desenvolvimento como o Brasil, o comércio internacional é um importante instrumento de crescimento econômico. Por meio dele, assegura a colocação dos seus produtos em nível de preço remunerador, de modo a garantir receita cambial capaz de atender às suas necessidades de bens de capital, de tecnologia e de serviços diversos. Não obstante, o país ou a organização que desejarem atuar no mercado internacional enfrentam as dificuldades de acesso impostas pelos países desenvolvidos que, por sua vez, gastam bilhões de dólares protegendo suas fronteiras e, muitas vezes, inviabilizando o ingresso de muitos produtos estrangeiros.

Segundo Lima & Carvalho (2005), com o surgimento dos blocos econômicos, como ALCA, UE e o Mercosul, bem como o acirramento da concorrência por empresas que não mais respeitam fronteiras mostra-se como um cenário de novas oportunidades e também de novas ameaças. Lima & Carvalho (2005) afirmam que as pequenas e médias empresas que focam suas ações na diferenciação de seus produtos e serviços em qualidade e se organizam em redes e parcerias constituem uma forma eficaz de globalização coletiva.

De acordo com Omta et al. (2001), empresas cooperam num certo ambiente sócio-econômico, caracterizado por estruturas de produto e mercado de trabalho, mercado de capitais e políticas econômicas. Assim como as mudanças

tecnológicas, mudanças institucionais na política econômica não constituem processos autônomos, elas são partes de dinâmicas econômica e social.

Nesse sentido, a integração econômica global e a redução das barreiras de comércio internacional aumentam a competição global. Isto, por sua vez, resulta numa orientação para inovações tecnológica e organizacional como forma de melhorar a eficiência e a qualidade em cadeias de suprimentos de diversos produtos. Assim, torna-se fundamental o conhecimento do ambiente institucional por parte dos agentes envolvidos numa cadeia de suprimentos orientada para o mercado externo.

Para Maia (2004), as fusões constituem uma das formas de as empresas tornarem-se mais competitivas no mercado internacional. Isso porque fusões e aquisições, aumentando o porte da empresa, proporcionam:

- economia em escala, o que dilui os custos fixos;
- melhores condições para captação de recursos externos. As novas empresas têm maior presença no mercado financeiro internacional;
- maior rede de agentes do exterior, o que facilita as suas exportações e as suas importações.

Há casos em que uma empresa, em vez de fundir-se, compra a concorrente. Muitas vezes, as fusões e as aquisições são realizadas sob modalidade de *stock-swaps*, isto é, as empresas trocam ações entre si (Maia, 2004).

As pequenas e médias empresas, isoladamente, não conseguem competir com multinacionais no que diz respeito a custos e parcerias e o trabalho em redes mostra-se como uma alternativa para o ingresso no mercado internacional. Não obstante, as empresas ainda precisam se preocupar com outros fatores importantes nesse contexto, como barreiras comerciais que serão enfrentadas,

custos de frete internacional e elaboração de contratos para se proteger nas transações, dentre outros.

Maia (2004) afirma que o comércio internacional é necessário porque nenhum país dispõe de todos os recursos naturais para seu sustento. Apesar disso, essa atividade defronta com uma série de barreiras. Podem-se citar os problemas relacionados a moedas diferentes, línguas diferentes, pesos e medidas e, no caso da Ásia, até o alfabeto é diferente, fora os conflitos de legislações de cada país. Observa-se uma preocupação muito grande em proteger a economia nacional. Até mesmo os defensores do imposto único admitem a necessidade em manter o imposto aduaneiro como fim exclusivo de proteger a economia nacional.

Segundo Maia (2004, p.146), outras formas de entraves ao livre comércio internacional são:

- **Dumping:** *consiste em vender no exterior por preço abaixo do custo de produção. O objetivo é destruir o concorrente e ficar dono do mercado.*
- **Oligopólio:** *quando o mercado está na mão de apenas alguns concorrentes. A indústria automobilística é um bom exemplo. O oligopólio pode manter uma política de preços nociva ao consumidor.*
- **Trust:** *consiste na fusão de várias empresas de forma a tender para o monopólio. Assim, o mercado passaria a ser manipulado pelo trust, impondo preços e condições.*
- **Cartel:** *forma de eliminar a concorrência. Várias empresas adotam um acordo comercial para distribuir entre si quotas de produção, determinar preços, suprimindo a livre concorrência. Uma característica importante é que cada empresa conserva sua autonomia interna. Um bom exemplo é a OPEP, Organizações dos Países que Exportadores de Petróleo que determina preços de barril e estabelece quota de produção para cada associado.*

3.2.2 Estratégias de internacionalização

Segundo Brooke (1992), o sucesso no comércio internacional depende de uma preparação sistemática por parte de organizações internacionais. Adicionalmente, os gerentes das empresas devem planejar a estratégia de um produto específico para cada mercado estrangeiro em que a empresa pretende atuar. Neste contexto, as estratégias para a introdução de produtos em mercados estrangeiros requerem decisões sobre: a escolha de um produto e mercado alvo, os objetivos e as metas relacionadas ao mercado alvo, a modalidade de inserção para iniciar operações no país alvo, o plano mercadológico e o sistema de controle e monitoramento do desempenho no mercado alvo (Root, 1994).

O processo de internacionalização de uma organização pode ser entendido como medidas de extensão dos limites, a fim de atingir mercados estrangeiros, deixando de operar única e exclusivamente no mercado nacional. De acordo com Rodrigues (2007), as empresas que dedicam a sua produção somente ao mercado interno poderão sofrer com a concorrência das empresas estrangeiras, no seu próprio território. Para que isso não aconteça, as empresas terão que se modernizar e se tornarem competitivas internacionalmente.

Para inserção no mercado global, as organizações devem desenvolver um planejamento estratégico exportador direcionado ao mercado externo, para auxiliá-las nesse processo (Rodrigues, 2007). A escolha certa do mercado externo que pretende atingir é de fundamental importância para adquirir conhecimento dos costumes, hábitos e preferências dos novos clientes, ficando, assim, mais fácil satisfazê-los e fidelizá-los.

Muitas são as vantagens para a inserção de uma organização no mercado internacional, de acordo com Root (1987). Os pontos positivos são aumento da produtividade e ampliação da competitividade e da diversificação de mercado. Para Alem & Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização é uma

alternativa para que as empresas se fortaleçam e aumentem sua competitividade diante de uma concorrência internacional.

Existem, também, as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas no processo de internacionalização. Conforme Rodrigues (2007, p.191):

“Atualmente, no país, há grande dificuldade de comercialização com o mercado internacional, por parte das empresas e dos profissionais da área de exportação, pois, apesar dos trâmites para exportação terem evoluído e se informatizado, existem barreiras e problemas ainda que dificultam essas tentativas, tais como: a enorme burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e a cultura das empresas nacionais com relação à exportação.”

As empresas de países em desenvolvimento podem ganhar muitos benefícios por meio da internacionalização de suas atividades. Dentre eles podem-se citar: pulverização de riscos, alcance de economias de escala e de escopo, vender para clientes novos e assim gozar de tais oportunidades (Thomas, 2006)

A organização precisa também determinar os mercados onde pretende atuar. Para esta decisão, os gestores devem envolver as possíveis variações de um país para outro em direção em função dos diferentes ambientes. O conhecimento do mercado é preponderante para a decisão de investimento da empresa em um determinado processo de internacionalização.

Segundo Root (1987), uma organização poderá vender suas mercadorias para outros países a partir da produção doméstica e pode também estabelecer uma base produtiva no país estrangeiro, visando suprir o mesmo. Para o autor, estas duas formas de inserção ramificam-se em diversas modalidades que oferecem diferentes benefícios e custos à empresa internacional. O autor classifica da seguinte maneira a classificação das modalidades de

internacionalização de empresas: exportação direta e exportação indireta; licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de construção, contratos de fabricação, acordos de cooperação para produção, e outros; risco exclusivo/nova instalação, risco exclusivo/ aquisição de uma instalação, *joint venture* (JV), fusões internacionais e outros.

3.2.3 Barreiras comerciais

Segundo Carvalho & Silva (2000), o protecionismo acentuou-se principalmente no período entre as guerras mundiais, disseminando-se rapidamente por meio de uma série de restrições ao comércio. Com o aumento das exportações dos novos países industrializados, durante a recessão dos países desenvolvidos, na década de 1970, a proteção à produção nacional das economias avançadas cresceu. Como as rodadas do Acordo Geral de Tarifas e Comércio, o GATT, impuseram regras para a redução das tarifas alfandegárias, os países desenvolvidos buscaram novas formas de proteção: as barreiras não tarifárias, que prejudicam principalmente os setores tradicionais, nos quais os países em desenvolvimento são competitivos.

O protecionismo do mercado agrícola internacional teve um aumento significativo na década de 1980, quando os preços e as exportações agrícolas decresceram, causando um aumento dos subsídios às exportações e barreiras às importações agrícolas oriundas de países em desenvolvimento (Maia, 2007).

No âmbito do GATT, foi assinado o Standards Code, em 1979. Sua meta principal consistia na determinação de regras de preparação, adoção e aplicação de normas e regulamentos técnicos e de procedimentos de avaliação da conformidade. Ao estabelecerem a OMC, os países negociaram um novo acordo sobre barreiras técnicas, o TBT Agreement, de 1994, incorporando e aprofundando os princípios do Standards Code.

Um dos objetivos presentes no TBT é a harmonização das exigências técnicas entre os países-membros. Para tanto, estimula-se a sua elaboração com base em normas internacionais e incentiva-se a participação dos mesmos em organizações internacionais de normalização.

Maia (2004) afirma que outro princípio a ser destacado é o da equivalência, em que os países são estimulados a aceitar como equivalentes os regulamentos e os procedimentos de avaliação da conformidade de outros países, quando estes proporcionem resultados satisfatórios aos objetivos de seus próprios regulamentos.

Outro acordo que trata de barreiras técnicas no âmbito da OMC é o chamado Acordo sobre Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (*Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures – SPS*), assinado em 1994, como parte das resoluções da Rodada Uruguai. Diferentemente do TBT, o SPS não possui antecedentes no âmbito do GATT (Nassar, 2004)

O SPS tem o objetivo de impedir que medidas que visem à proteção à saúde de pessoas, plantas e animais constituam barreiras ao comércio internacional, incentivando a harmonização destas medidas em âmbito internacional, o que pode ser feito adotando-se medidas estabelecidas em organizações internacionais (Inmetro, 2005)

Segundo Nassar (2004), o Acordo Agrícola da Rodada Uruguai prevê a regularização dos níveis de subsídios e protecionismo do setor agrícola. Além de ter introduzido a agricultura nas normas e disciplinas do GATT, apresentou, como resultados, redução dos subsídios às exportações, redução do apoio doméstico aos produtores, conversão das barreiras não-tarifárias em tarifárias equivalentes (tarifização), consolidação e redução de todas as tarifas, acesso a quotas mínimas para produtos que estavam bloqueados por proibições. Conforme Viegas (2003), as expectativas de eliminação total dos subsídios não

foram concretizadas, já que o Brasil continua importando produtos subsidiados e exportando para mercados protegidos.

O uso de barreiras intensificou-se após a Rodada Uruguai e o Acordo Agrícola acabou legalizando as políticas protecionistas e subsidiadas dos países desenvolvidos, principalmente Estados Unidos e União Européia.

3.2.3.1 Principais tipos de barreiras

Para Nassar (2004), as barreiras comerciais podem ser divididas em dois grandes grupos: barreiras não tarifárias (quotas, barreiras técnicas e barreiras sanitárias) e barreiras tarifárias (picos tarifários, escaladas tarifárias e salvaguardas especiais).

Dentre as barreiras não-tarifárias, destacam-se, principalmente, as quotas tarifárias (TRQs), as barreiras sanitárias e fitossanitárias (SPS) e as barreiras técnicas (TBT). As quotas tarifárias (TRQs), ainda para Nassar (2004), foram definidas por exigência do Acordo Agrícola da Rodada do Uruguai, que estabelecia que os países que faziam uso de quotas de importação de produtos agrícolas deveriam transformar tais quotas em TRQs para promover acesso mínimo aos seus mercados ou manter o acesso corrente.

Viegas (2003) afirma que as TRQ funcionam por meio de uma tarifa intraquota, geralmente baixa, e uma tarifa extraquota, geralmente um pico tarifário. Até o limite do volume da quota, incide a tarifa intraquota; após o volume, a tarifa extraquota. Por meio de TRQs, os governos conseguem controlar a oferta doméstica, pois sabe-se quais volumes máximos podem ser importados (Nassar, 2004).

As medidas sanitárias e fitossanitárias (SPS) objetivam impedir a disseminação de pragas e doenças entre plantas e animais, além de promover a segurança alimentar para os consumidores. Quando tais medidas não cumprem o seu papel de proteger o consumidor e ou o meio ambiente, tornam-se barreiras, o

que caracteriza protecionismo. Conforme Viegas (2003), o Acordo SPS da OMC foi criado para evitar que essas barreiras funcionem como uma forma de protecionismo e segue os princípios da não-discriminação e da justificativa científica.

De acordo com o Inmetro (2005), baseado na OMC, barreiras técnicas às exportações são barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou de regulamentos técnicos não transparentes ou que não se baseiem em normas internacionalmente aceitas ou, ainda, decorrentes da adoção de procedimentos de avaliação da conformidade não transparentes e ou demasiadamente dispendiosos, bem como de inspeções excessivamente rigorosas.

Segundo o Inmetro (2005), por normas e regulamentos técnicos entendem-se os documentos que estabelecem características do produto, como função, desempenho, embalagem e etiquetagem, ou métodos e processos de produção relacionados. Entretanto, norma tem caráter voluntário e regulamento, compulsório. No Brasil, as normas são elaboradas por consenso no âmbito da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), entidade privada sem fins lucrativos, criada com o objetivo de coordenar, orientar e supervisionar o processo de elaboração das normas nacionais. Apesar do caráter voluntário, as normas não impedem que algum produto seja comercializado. Contudo, os produtos que não estiverem de acordo com as normas estipuladas têm maior dificuldade para serem aceitos no mercado.

Para Nassar (2004), teoricamente, uma tarifa pode ser considerada um pico tarifário sempre que for capaz de impedir, por si só, as exportações do país exportador mais competitivo para um determinado mercado importador. Contudo, na prática, tal definição é incompleta, já que muitos produtos são protegidos por sistemas que envolvem não apenas tarifas, mas também quotas, além do quê, alguns picos tarifários não conseguem impedir totalmente as

importações, pois as mesmas são necessárias devido à incapacidade do mercado interno de atender à demanda.

Já as escalas tarifárias, conforme ainda o mesmo autor, protege, por meio de alíquotas mais elevadas, os produtos de maior valor agregado industrial em relação aos produtos básicos ou insumos de produção. Tal prática tem sido muito utilizada por diversos países, ganhando maior importância em relação aos produtos agroindustriais após o processo de tarifificação promovido pela Rodada Uruguai. As escalas tarifárias são usadas pelos países para proteger seus setores industriais de três formas: a) impedindo ou dificultando a importação dos produtos de maior valor agregado, que concorrem diretamente com as indústrias domésticas; b) permitindo a importação de matérias-primas a preços de mercado internacional e c) inibindo o desenvolvimento dos setores industriais nos países exportadores de matérias-primas. (Nassar, 2004)

As medidas de salvaguardas especiais podem ser utilizadas para produtos de qualquer membro que tenha fixado tarifas equivalentes para substituir restrições não tarifárias à importação de produtos agrícolas. No caso da UE, por exemplo, se todas as barreiras tarifárias do açúcar fossem retiradas, ainda assim o Brasil não poderia exportar para lá, já que a salvaguarda especial impediria a importação. O mecanismo principal de funcionamento de uma salvaguarda especial é impor ao produto importado um preço mínimo de entrada na fronteira. Se o produto importado for internalizado a preços inferiores ao preço de entrada, os governos podem acessar o mecanismo de salvaguarda para fazer com que o preço internalizado atinja o preço de entrada. A forma mais comum é impor um direito tarifário móvel ou variável. (Nassar, 2004)

Esses quatro mecanismos mencionados são interligados e formam a base do regime de proteção dos países desenvolvidos. Quanto mais dependentes de preços domésticos elevados, mais intenso é o uso das barreiras tarifárias. Tais mecanismos podem ser usados conjuntamente e observa-se que a UE é o

mercado que utiliza maior número de vezes essas sobreposições em relação aos produtos brasileiros.

3.3 Alinhamento estratégico de negócios

3.3.1 Estratégia empresarial

Em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades (Oliveira, 1999).

O autor define estratégia como sendo o caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por objetivos, desafios e metas.

Thompson Júnior & Strikland III (2000) definem estratégia empresarial como o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho. A estratégia, na verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho

Segundo Maximiano (2006), foi no início do século XX que o conceito de estratégia e as técnicas da administração estratégica chegaram às empresas. Alfred Sloan, um dos primeiros executivo a aplicá-la, reconheceu a necessidade de estratégia (a qual chamou de política de negócios) e também de manter a estratégia separada das operações rotineiras.

Certo & Peter (1993) afirmam que o conceito de administração estratégica tem evoluído e continuará a evoluir, contudo, definem como sendo um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da

situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (Oliveira, 1999).

Certo & Peter (1993) afirmam que as organizações que aplicam a administração estratégica de forma efetiva e eficiente podem se beneficiar com o aumento da lucratividade, o aumento do comprometimento e da motivação dos colaboradores para atingir as metas organizacionais, além de estarem preparadas para as surpresas que possam surgir no meio externo e que poderiam colocá-los em desvantagem repentina.

Como afirmado por Certo & Peter (1993), a administração estratégica é um processo, logo se constitui de uma série de etapas fundamentais para a administração do futuro e para harmonizar os esforços dentro da organização.

Apresenta-se, a seguir, um modelo, ou seja, uma representação simplificada do processo da administração estratégica apresentado por Oliveira (1999).

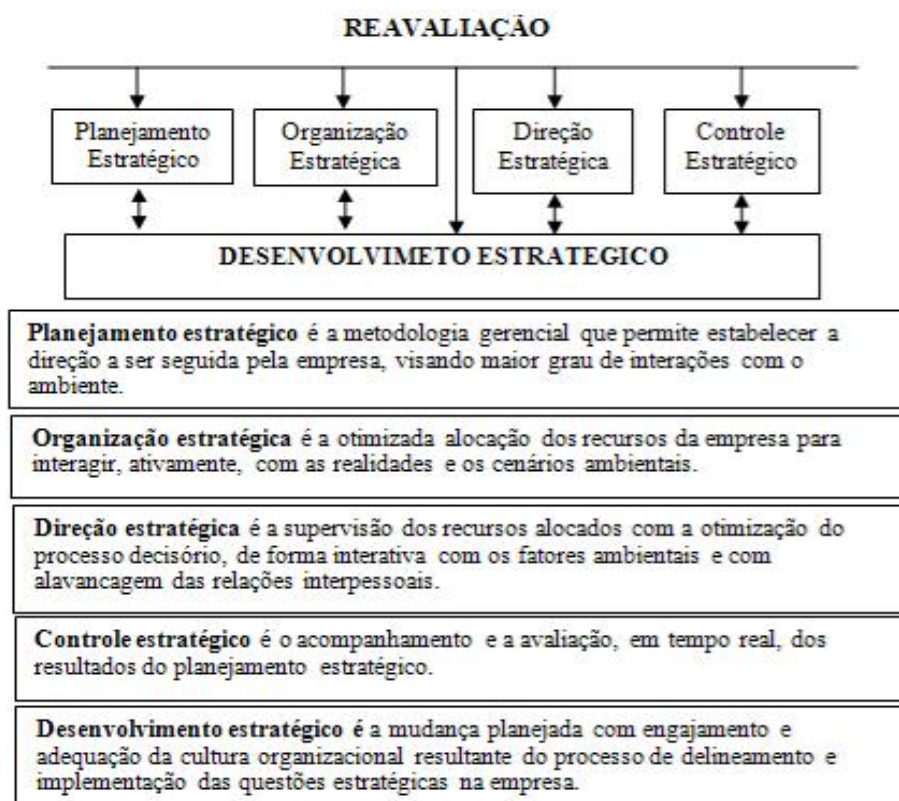


FIGURA 17: Modelo geral de desenvolvimento e da implementação da administração estratégica.

Fonte: Oliveira (1999, p.36).

Segundo Certo & Peter (1993), para implantar a administração estratégica, o administrador deve ter conhecimentos profundos sobre o ambiente em que sua organização está inserida. Precisa conhecer a organização que ele dirige, suas potencialidades e limitações e, sobretudo, conhecer a interação entre a organização e o ambiente; o empresário deve estar constantemente atento ao ambiente e à adequação da empresa a ele. A organização não deve simplesmente adaptar-se ao ambiente, mas interagir como ele e agir de forma pró-ativa, de modo a influenciar na sua construção.

Em uma economia globalizada e em mercados competitivos como os atuais, qualquer ação administrativa tem que ser conduzida de forma profissional e ser eficaz. O domínio de informações e o conhecimento técnico sobre as ações que se pretende estabelecer são condições essenciais para o sucesso de qualquer atividade (Certo & Peter, 1993).

Com o advento da globalização, a ampliação da integração dos mercados em todo mundo vem se apresentando como uma realidade cada vez mais presente. Entende-se que essa realidade gerou uma nova ordem mundial e seus reflexos incidiram, principalmente, sobre o setor econômico, exigindo das empresas a implementação de estratégias diferenciadas para não perder a competitividade nos grandes mercados.

Segundo Rodrigues (1999), dentre essas estratégias, pode-se citar uma alternativa que vem sendo usada pelas empresas e que tem ajudado as organizações a responderem rapidamente às demandas do mercado, as alianças estratégicas. A aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum entre si. Podem se unir de diversos modos e também podem ter um tempo certo para atingir o objetivo ou ser permanente.

Devido à concorrência cada vez mais acirrada que as empresas vêm sofrendo, elas sentiram a necessidade e verificaram a possibilidade de se unirem para se solidificarem em relação a outras empresas que estão ficando cada vez mais fortes. Outros motivos são as diversas vantagens que podem ser obtidas, como a troca de conhecimento e de tecnologia, em que uma empresa que possui know-how para a produção de um item pode não ter a força da marca de uma outra empresa e, em vez de efetuar elevados gastos para a aquisição de nova tecnologia ou a solidificação da marca, elas se unem em uma aliança estrategicamente elaborada para que as duas partes sejam beneficiadas. Por fim, outro motivo alegado pelos estudiosos da área, é a possibilidade de diluírem seus custos com as empresas pertencentes à união (Rodrigues, 1999).

Segundo Lorange & Ross (2005), a principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria. Segundo esses autores, as alianças permitem às empresas unirem forças para atingir um objetivo comum, sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos próprios. Esta estratégia pode ser uma saída muito interessante para as empresas internacionalizarem suas atividades, já que juntas podem diluir riscos e compartilhar ganhos, trocar tecnologias e experiências para que as decisões sejam as mais acertadas possíveis.

Portanto, para esses autores, alianças estratégicas são ligações formadas entre duas – ou mais – empresas independentes que optam por executar conjuntamente um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e recursos necessários, em vez de fazê-los por conta própria, assumindo todos os riscos e enfrentando a concorrência e de fundirem suas operações ou adquirirem e se desfazerem de unidades de negócios inteiras.

Outra ação estratégica usada para alavancar as atividades da organização é a instituição de medidas de desempenho que devem ser criadas tanto para serviços como para a produção. O objetivo é avaliar tais medidas e acompanhar se o desempenho operacional está em níveis desejados. Caso contrário, medidas corretivas podem ser implementadas.

Segundo Corrêa & Carlos (2005, p. 99), medição de desempenho é o processo de quantificar ação em que medição é o processo de quantificação da ação que leva ao desempenho. De acordo com uma visão mais mercadológica, e numa lógica competitiva, as organizações, para atingir seus objetivos, buscam satisfazer seus clientes (e outros grupos de interesse) de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes. Dessa forma, comparar desempenhos para cobrar resultados é de extrema importância.

O nível de desempenho de uma operação é definido em função dos níveis de eficiência e eficácia que suas ações têm. Assim, Segundo Kaplan &

Norton (1996), a medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação.

Para Corrêa & Carlos (2005), sistemas de avaliação de desempenho são partes integrantes do ciclo de planejamento e de controle, essencial para a gestão das operações. Medidas fornecem os meios para a captura de dados sobre desempenho que, depois de avaliados contra determinados padrões, servem para apoiar a tomada de decisões. Ainda para esses autores, não menos importante, o estabelecimento de um sistema adequado de avaliação de desempenho tem também papel importante em influenciar comportamentos desejados nas pessoas e nos sistemas de operações para que determinadas intenções estratégicas tenham maior probabilidade de realmente se tornarem ações alinhadas com a estratégia pretendida.

3.3.2 Supply Chain Management (SCM)

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. Ele parte da premissa de que a produção de bens pode ser representada como um sistema no qual os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema.

Folkerts & Koehorst, (1998, p.385) definem cadeia de suprimentos:

“como um conjunto de organizações interdependentes que trabalham juntas no gerenciamento do fluxo de produtos e serviços ao longo da cadeia de valor agregado, de produtos alimentícios e agrícolas, visando oferecer alto valor ao consumidor com o menor custo possível.

SCM é, ainda, um conceito confuso no meio acadêmico e percebe-se que envolve e é suportado pela logística. Trata-se de uma postura organizacional e exige visão sistêmica. O SCM envolve o conjunto de processos e organizações desde a fonte de matéria-prima até o cliente final. Essa nova forma de

gerenciamento busca organizar a produção integrando as duas pontas da cadeia, fornecedores e clientes.

Bowersox & Closs (2001) conceituam SCM como sendo a administração sinérgica dos canais de abastecimento de todos os participantes da cadeia de valor por meio da integração de seus processos de negócios, visando sempre agregar valor ao produto final, em cada elo da cadeia, gerando vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Essa “filosofia organizacional” é capaz de promover na organização a visão de integração de todos os processos com um único objetivo: exceder as expectativas dos clientes.

Segundo Primo et al. (1999), os consumidores estão cada vez mais preocupados com os aspectos de qualidade dos produtos agroalimentares que consomem, sejam os atributos ligados diretamente ao produto, como integridade, valor nutricional e aparência, bem como os ligados ao processo produtivo.

Assim, para Toledo et al. (2004), qualidade e coordenação são fatores preponderantes de sucesso, na atualidade, para o setor agroalimentar e as empresas perceberam que essas questões são elementos chave para, pelo menos, a sobrevivência e o desenvolvimento. Ainda para esses autores, novas estruturas de governança estão surgindo justamente pela necessidade de coordenação e monitoramento das informações sobre qualidade.

Conforme os consumidores tornaram-se mais exigentes em termos de padrões de qualidade e disponibilidade de serviço (Buzby & Unneverhr, 2004), a análise da gestão da cadeia de suprimentos tem crescido em importância para muitas indústrias (Woods, 2004). Em suma, a gestão da cadeia de suprimentos objetiva a integração do plano de negócio e o equilíbrio entre o suprimento e a demanda ao longo de todo o canal de suprimentos (Omta et al., 2001).

Couglan et al. (2002, p. 401) afirmam que:

“o conceito de SCM é mais limitado que o de uma rede de valor agregado, mas é mais amplo do que a idéia dos canais de marketing.

Um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Para os autores, uma boa definição de SCM é que se trata de um conceito de organizador que começa como serviço ao cliente e argumentam que isso é resultado dos esforços cumulativos de todo o canal. O serviço ao cliente não pode ser interpretado como a responsabilidade única de qualquer membro do canal, individualmente.

Sendo assim, o *supply chain management*, ou o gerenciamento da cadeia de suprimentos, emerge não somente como uma teoria de integração dos elos da cadeia, mas também como uma filosofia organizacional capaz de proporcionar esse objetivo.

Para Durski (2003), uma cadeia produtiva é formada por diversos elos ou fontes, os quais podem ser classificados, de maneira geral, em: fontes de matéria-prima, processadores, distribuidores ou prestadores de serviço, varejistas e consumidores.

Segundo Jank et al. (1999), a cadeia de suprimento dos produtos lácteos no Brasil, assim como na maioria dos produtos alimentícios, envolve os seguintes agentes: fornecedores de insumos e ou bens de capital, produtores de leite, indústria, canais de distribuição (atacadistas, varejistas, etc.) e consumidores finais.

Os produtos lácteos podem ser classificados de acordo com a necessidade ou não de refrigeração para manutenção e transporte. Dessa maneira, os produtos podem ser definidos em duas categorias: linha fria – produtos que têm a necessidade de resfriamento para o transporte e manutenção nos pontos de comercialização: leites pasteurizados, iogurtes, bebidas lácteas, queijos e etc.; linha seca – produtos que não têm a necessidade de refrigeração

para o escoamento e transporte: leite UHT, leite em pó, queijos de massa dura e etc. (Jank et al., 1999)

De acordo com Vieira et al. (2003), crescentemente laticínios independentes regionais competem com empresas multinacionais que, por sua vez, apresentam maior integração vertical e que, muitas vezes, são capazes de comandar toda a cadeia produtiva em diversos aspectos. Apesar de o Brasil estar entre os 5 maiores produtores de leite *in natura*, sua produtividade ainda é baixa.

Vieira et al. (2003, p.35)

“afirmam, baseados na estrutura de Lambert e Cooper, que a estrutura de rede láctea é composta por membros primários – no caso dos laticínios, varejistas, coletadores de leite, cooperativas de leite de várias regiões, produtores rurais, fornecedores de insumos para os laticínios, fontes de técnicos especializados, serviços de assistência técnica em laticínios, entre outros e pelos membros de apoio – bancos, empresas de informática, fornecedores de materiais de almoxarifado, de equipamentos diversos, de assistência técnica de manutenção, entre outros”.

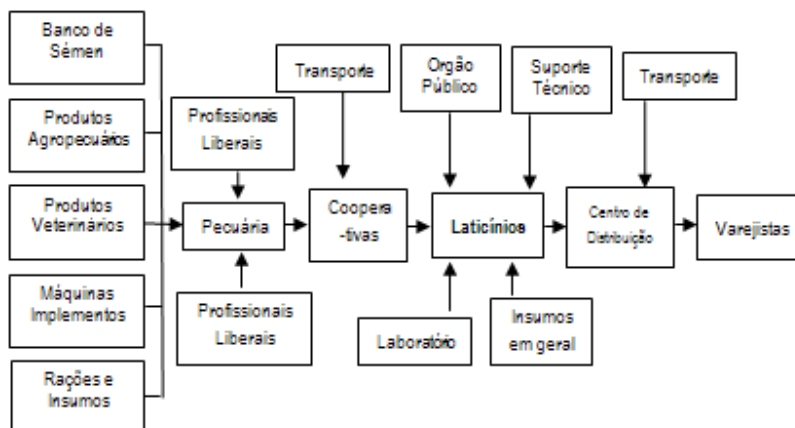


FIGURA 18 Cadeia produtiva da agroindústria láctea.
Fonte: Adaptado de Vieira et al (2003)

Ziggers & Trienekens, apud Toledo et al. (2004), citam alguns motivos que incentivam a coordenação de uma cadeia de produção. Dentre eles, podem-se destacar: perecibilidade dos produtos, variabilidade da qualidade e quantidade dos insumos fornecidos pelo setor agropecuário e aumento da exigência do consumidor, quanto ao produto e ao seu método de produção.

De acordo com Primo (1999), a idéia do conceito de cadeia produtiva orientada para o consumidor final não pode ser considerada difundida e adotada na cadeia de produção de leite e derivados; no que tange à gestão da qualidade, entende-se, ainda segundo a mesma autora, que, entre as empresas de capital nacional, podem-se citar a baixa qualidade da matéria-prima usada, mão-de-obra destreinada e serviços de transporte e distribuição falhos quanto à perecibilidade dos produtos. Já empresas de capital estrangeiro mostram uma postura mais direcionada à qualidade. Fornecem, por exemplo, técnicos para treinar os produtores de leite, a fim de se obter melhores índices de qualidade.

Um dos grandes desafios encontrado na literatura sobre cadeia de suprimentos, segundo Jank et al. (1999), é a dificuldade em estabelecer variáveis de desempenho para a análise de diversas cadeias de suprimentos. Observa-se que as seguintes variáveis exercem grande influência na competitividade da cadeia de suprimentos de produtos lácteos no Brasil: (1) cumprimento de padrões de qualidade e segurança de alimentos - esta medida demonstra o padrão de qualidade dos produtos que visam ao mercado externo, comparando-os com os padrões exigidos internacionalmente; (2) lucratividade - esta variável mostra a eficácia da cadeia de suprimentos orientada para o mercado externo; (3) aspectos de logística - esta variável está relacionada ao atendimento ao consumidor, ou seja, envolve a distribuição física e atividades relacionadas, visando atender às necessidades e gerar alto valor agregado para os clientes finais.

Bonelli & Fonseca (2001) apresentam a competitividade em três dimensões:

1. empresarial – essa dimensão abrange os fatores ou condicionantes de domínio das empresas, como produtividade (segundo diversas definições e medidas), qualidade (idem), capacidade gerencial, logística interna à empresa, fatores relacionados às vendas (marketing) e capacidade de inovação;
2. estrutural – fatores ou condicionantes estruturais são aqueles relacionados ao mercado, às tecnologias de produção disponíveis, à configuração da indústria e a sua relação com as escalas de produção e à dinâmica específica da concorrência no mercado em que atua;
3. sistêmica – neste último grupo estão os fatores ou condicionantes macroeconômicos, domésticos e internacionais, tais como a infraestrutura e os fatores logísticos externos à empresa, características do sistema financeiro, os arcabouços fiscal e político-institucional e o sistema educacional.

Já para Vieira et al. (2001), existem outros indicadores para medir a competitividade, entre eles a busca contínua de inovações em produtos e processos, que podem ou não levar a menores custos e preços. Observa-se, que para haver competitividade na cadeia, é necessária uma integração efetiva entre seus elos, que devem estar direcionados para satisfazer às necessidades e às expectativas dos consumidores finais. Sendo assim, entende-se que o termo cadeia produtiva refere-se ao conjunto de organizações cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si como elos de uma mesma

corrente, numa seqüência lógica progressiva ao longo de todo o processo produtivo de determinado produto ou serviço.

Corroborando, para Scramim & Batalha (1999), uma cadeia de suprimento deve congrega diversos agentes econômicos e institucionais, desde os fornecedores de matérias-primas, passando pelas indústrias de transformação, pelos distribuidores e varejistas, para o atendimento das necessidades dos consumidores finais.

Entende-se que é preciso unificar os fluxos de produtos e os fluxos de informações que se movimentam na rede de produção e de distribuição, como afirmado anteriormente. Para alcançar esse objetivo, é preciso que a organização tenha logística eficaz e uma orientação para o mercado centrada no cliente final. Assim, será possível fornecer rapidamente e com regularidade seus produtos e serviços. (Pozo, 2007)

3.3.3 Logística no agronegócio

Com o acirramento da concorrência global, a busca por processos que otimizem as atividades das organizações tem sido foco central para os gestores. Sabe-se que as empresas, nos últimos anos, concentraram-se, principalmente, na racionalização do processo de produção. É fundamental que a organização forneça um produto ou serviço que não seja superado por nenhum concorrente e que procure satisfazer totalmente às necessidades de escolha do produto, entrega rápida e disponibilidade de estoques a um preço competitivo (Corrêa & Carlos, 2005).

No contexto da agroindústria láctea, observa-se grande preocupação com relação à logística. Muitos produtos, principalmente os chamados “linha fria”, têm alto grau de perecibilidade, o que exige da logística um desempenho elevado, sem falhas em todo o processo de distribuição. No contexto internacional, essa situação se agrava, haja vista que o tempo para concluir todo

o processo logístico, ou seja, disponibilizar o produto ao consumidor aumenta bastante.

A logística de mercado corresponde ao planejamento, à implementação e ao controle dos fluxos físicos de produtos entre os pontos de origem, com o objetivo de atender às exigências dos clientes no ponto de consumo. Assim, devido aos desenvolvimentos da tecnologia da informação durante a última década e às necessidades de satisfazer às demandas cada vez maiores do cliente, a logística tornou-se reconhecida como uma área de grande oportunidade (Kotler, 2000; Ballou, 1993).

Couglan et al. (2002) afirmam que a logística envolve o processamento e o rastreamento de bens durante o armazenamento, o controle de estoque, o transporte, a documentação alfandegária e a entrega para os clientes. Para Bowersox & Closs (2001), a logística é extremamente dinâmica e ocorre em todo o mundo a todo instante. A busca pela vantagem competitiva demanda que o produto esteja no lugar certo na hora certa para, por exemplo, evitar estoques ou ainda agilizar o processo de entrega do bem ao consumidor.

Empresas líderes contam com sistemas de informações que monitoram seu desempenho logístico em tempo real, o que, por sua vez, facilita a tomada de decisão ao indicar as possíveis falhas operacionais que porventura ocorram, agilizando providências corretivas antes das falhas chegarem ao cliente. O objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Contudo, os gastos com logística são relativamente altos, representando uma das maiores parcelas do custo final do produto, o que não pode ser desconsiderado (Bowersox & Closs, 2001).

Outro ponto que reforça o ganho de vantagem competitiva para Bowersox & Closs (2001) se dá por meio da logística, pois as empresas logisticamente sofisticadas apresentam desempenho acima da média, em termos

de disponibilidade de estoque, velocidade e consistência de entrega e se mostram ainda excelentes parceiras e fornecedores preferenciais no mercado

A administração logística, para o setor lácteo, mostra-se como solução para o problema do alto grau de perecibilidade de alguns produtos derivados do leite. Entretanto, não adianta administrar a logística como um processo isolado na organização. Pelo contrário, a logística precisa ser vista e concebida de forma integrada como uma competência que procura proporcionar um relacionamento duradouro entre seus clientes e fornecedores.

Ainda Bowersox & Closs (2001), o processo tem duas ações inter-relacionadas: fluxo de materiais e fluxo de informações. A parte interna do quadro da Figura 19 denota a importância da integração das atividades envolvidas na logística. Mas, para gerar vantagem competitiva no atual ambiente turbulento, é preciso expandir sua abordagem integrada para incorporar clientes e fornecedores, tornando essencial que as organizações procurem equilíbrio e harmonia entre o ambiente interno e externo, incorporando o que preconiza a teoria do marketing de relacionamento para fidelizar seus clientes.

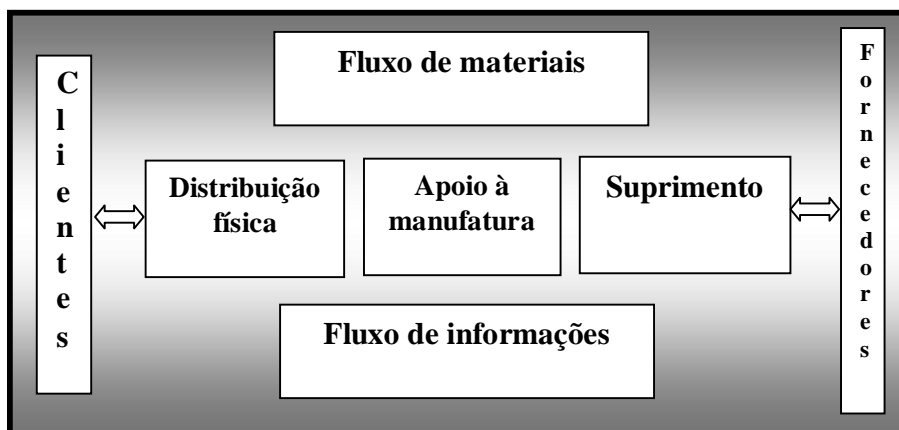


FIGURA 19: A integração logística.

Fonte: Adaptado de Bowersox & Closs (2001 p.44).

Vale ressaltar que as organizações não implementam a integração da logística facilmente, sem resistências. Para Bowersox & Closs (2001, p.53):

“é importante reconhecer obstáculos, ou barreiras, que freqüentemente inibem o processo de integração interna. As barreiras à integração originam-se de práticas tradicionais relativas à estrutura organizacional, aos sistemas de avaliação, à propriedade do estoque, à tecnologia de informação e a capacidade de transferir conhecimento. Segundo Segre (2006), a logística está ligada intrinsecamente ao gerenciamento da cadeia de suprimento, ou SCM, integrando os processos chave do negócio desde o fornecedor primário até o consumidor final. “

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística, Segre (2006) coloca que, a partir de uma estruturação eficiente da cadeia de suprimentos, sobretudo quando se cria um alinhamento entre os sistemas e metodologias de trabalho, o índice de redução de custos de uma organização pode chegar a 25%. Trata-se de um percentual elevado e que, se reduzido, proporcionará à empresa maior competitividade dos produtos, em âmbito internacional. Em muitos casos, uma redução de custos dessa magnitude pode até viabilizar o ingresso da empresa como competidor à altura no mercado global.

Entretanto, para Segre (2006, p.122):

“O fim do processo inflacionário induziu a uma das mais importantes mudanças na prática da logística empresarial, ou seja, o crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos, dentro do conceito de Supply Chain Management. No entanto, todo este esforço empresarial esbarra nas enormes deficiências ainda hoje encontradas na infra-estrutura e de transportes e comunicações. Existem aí enormes oportunidades para aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos serviços.”

Ainda para esse autor, devido ao rápido crescimento do comércio entre países, a demanda por logística internacional cresceu muito e o Brasil não estava

preparado para esse “boom” dos negócios. Na atualidade, é notório, para todos, que o país está numa situação de crise nos transportes o que têm prejudicado o escoamento da produção nacional. Faltam novas ferrovias, além da baixa eficiência da malha atual, as rodovias estão em péssimo estado de conservação, os portos, muito desorganizados e extremamente burocráticos, não oferecem condições adequadas, além da crise aérea.

Segre (2006) aponta alguns dados que não podem ser desconsiderados. No Brasil, o transporte rodoviário é responsável por 58% da carga transportada (em toneladas/km). Na Austrália, nos EUA e na China, os números são 30%, 28% e 19%, respectivamente. Comparando-se com os padrões norte-americanos, cujo custo de transporte é, aproximadamente, três vezes e meia maior que o ferroviário, seis vezes maior que o dutoviário e nove vezes maior que o hidroviário, pode-se afirmar que existe uma oportunidade em potencial de redução de custos, se a participação do rodoviário fosse reduzida, abrindo espaço para a utilização de modais mais baratos. Isso, evidentemente, traria mais competitividade ao produto brasileiro para brigar com grandes empresas no cenário internacional.

Não obstante, segundo Lima (2005), a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando importância não somente para países industrializados, mas também para países em desenvolvimento como o Brasil. Lima (2005) realça que estas redes de negócios acabam sofrendo um conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas do governo, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia dentre outros fatores. Ainda para Lima (2005, p.17), “algumas destas aplicações são os consórcios (de exportação), as cooperativas, as parcerias em forma de *joint ventures*, os aglomerados, as redes flexíveis, os arranjos produtivos locais (APLs) ou os clusters industriais”.

Diante das dificuldades citadas neste trabalho, principalmente enfrentadas pelas PMEs, pode-se, então, inferir que a coordenação da cadeia produtiva, por meio de parcerias e redes estratégicas, bem como a administração eficaz e eficiente da logística pode proporcionar as organizações redução de custos e ganho de produtividade. Isso fará com que as PMEs tenham condições de competir no mercado internacional de forma efetiva, proporcionando vantagem competitiva e gerando um alto valor para seus clientes.

3.3.4 Aspectos de qualidade

Como citado anteriormente, as exigências de qualidade têm atingido patamares cada vez mais elevados, tanto internamente quanto no mercado internacional. As organizações que pretendem atuar neste seletivo mercado precisam se adequar a diversas exigências no que diz respeito à qualidade ou definitivamente não terão condições de competir.

Segundo Durr et al. (2004, p.14):

“uma das conseqüências da globalização é a liberação do comércio internacional e a agroindústria láctea está inserida neste contexto, o que praticamente força as organizações a obter maior eficiência produtiva para oferecer produtos de alta qualidade com condições de competir no mercado internacional. Com a globalização, os alimentos se movimentam mais rápido, o que determina que devem ser produzidos, manipulados, processados e embalados com muitos métodos diferentes, dando ao alimento original diversas formas, que serão consumidas longe do lugar de produção e em diversos países.”

Entende-se que, para comercializar alimentos no mundo, é preciso um alto grau de desenvolvimento tecnológico em alguns fatores da fabricação como as embalagens que devem ser desenvolvidas e testadas para preservar a qualidade do alimento e protegê-lo durante um processo de distribuição longo.

No que diz respeito à produção e ao processamento do leite, Durr et al. (2004) afirmam que os consumidores deste setor se preocupam com a sanidade e

a qualidade de tais alimentos, o que, por sua vez, determina aos fornecedores adotar procedimentos para controlar a qualidade, bem como certificações para garanti-la.

Corroborando, Rezende (2004) afirma que a globalização e o mundo industrializado foram os grandes responsáveis pela difusão de diversos sistemas de qualidade, evidentemente com o intuito de gerar valor aos consumidores e atender às exigências citadas anteriormente.

Ainda para Rezende (2004, p. 97):

“a certificação passa pela busca de mecanismos de transferência da confiabilidade, que podem ocorrer, por exemplo, por meio da credibilidade da marca, na medida em que ela pode representar a qualidade que o produto oferece. Para fortalecimento das marcas que garantam ao consumidor a imagem de qualidade, os integrantes dos sistemas agroindustriais vêm gradativamente transferindo o foco da garantia da qualidade do produto final para a garantia da qualidade do processo produtivo, enfatizando o controle dos pontos críticos na produção do produto.”

Durr et al. (2004) são categóricos ao afirmarem que é muito difícil ganhar espaço no comércio internacional, mas também é muito fácil perder esse mercado por questões de qualidade. Pode-se citar uma iniciativa tomada pela FAO e pela OMS, que contribuiu para a comercialização de produtos em escala mundial, assegurando sua qualidade por meio de normas e diretrizes para todos os envolvidos na cadeia produtiva de forma geral, o Codex Alimentarius.

Trata-se de uma certificação que visa credenciar aquelas organizações que adotam métodos de controle e de inspeção de sua produção, de forma a garantir a qualidade do processamento de seus produtos e, assim, prover a chamada segurança alimentar para os consumidores de forma geral.

Não obstante existem, ainda, outras certificações que visam qualificar as organizações acerca da qualidade. Rezende (2004) cita a Análise de Perigos e

Pontos Críticos de Controle (APPCC), ou HACCP na sigla em inglês, como um dos sistemas de gestão da qualidade mais adotados por indústrias de alimentos. Trata-se de um programa preventivo de monitoramento de toda a cadeia produtiva, desde o fornecedor de matéria-prima até o produto final. O autor ainda afirma que os maiores importadores do mundo exigem esta certificação.

Durr et al. (2004, p. 20) afirmam que:

“...os conceitos básicos de prevenção e controle da contaminação alimentar e das doenças transmitidas através dos alimentos sugerem, geralmente, melhorar a qualidade higiênica dos alimentos crus, aplicando boas práticas de produção e criação; utilizar tecnologias de processamento (pasteurização, esterilização, fermentação e irradiação) acompanhadas de normas de APPCC...”

Segundo Rezende (2004), o sistema APPCC denota a exigência de testes rápidos e confiáveis com baixo custo. Para este autor, a certificação APPCC ajuda a organização na adoção de planos ainda mais amplos de controle da qualidade, como a Gestão da Qualidade Total.

O termo qualidade tem se tornado amplamente procurado por organizações contemporâneas. A necessidade de adaptação frente às exigências do ambiente faz com que as empresas busquem padrões de qualidade cada vez mais elevados e, é claro, procuram fazê-lo antes da concorrência. Como o termo denota significados amplos, torna-se pertinente buscar na literatura sua definição. Segundo Durr et al. (2004, p. 20), “o termo qualidade é definido como a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço para satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

De acordo com a revista Indústria de Laticínios (2002, p.56):

“...o controle de qualidade no setor de laticínios inicia-se bem antes da produção da matéria-prima nas fazendas, pois o leite de boa qualidade só é obtido de animais selecionados, sadios, adequadamente manejados, bem nutridos e livres de doenças ou infecções. Na seqüência, a ordenha

tem que ser realizada de maneira correta, em ambiente apropriado. O leite precisa ser resfriado imediatamente e transportado nestas condições até a plataforma da indústria para que possa ser beneficiado em produtos de qualidade assegurada, tradicionalmente conseguida pela aplicação do controle de qualidade do produto final.”

A partir dessas considerações, entende-se que a coordenação da cadeia produtiva da empresa é de fundamental importância para garantir que a qualidade seja mantida durante todo o processo produtivo do leite até chegar ao consumidor final. Por se tratar de um produto perecível, é preciso um manejo correto, pautado nas normas definidas pelo governo, bem como pelas agências de certificações internacionais.

Pode-se citar também as Boas Práticas de Fabricação, ou BPF, que, segundo Indústria de Laticínios (2002, p.57), “são procedimentos e processos que garantam a segurança no processamento de alimentos, resultando em produto seguro para o consumidor e de qualidade uniforme”. Melhoria do ambiente de trabalho, motivação dos funcionários e atendimento aos requisitos da legislação (Portaria 326/97 do Ministério da Saúde e Portaria 368/97 do Ministério da Agricultura) são outras vantagens.

Finalizando, as principais práticas que buscam a qualidade no setor agroindustrial, pode-se citar o *Total Productive Maintenance* (TPM) ou Manutenção Produtiva Total (MTP). Segundo Possamai (2002, p. 21), o TPM significa a busca da falha zero e da quebra zero das máquinas, ao lado do defeito zero nos produtos e da perda zero no processo. Representa a mola mestra do desenvolvimento e a otimização da performance de uma empresa, por meio da maximização da eficiência das máquinas.

Segundo Nakajima (1989), o TPM pode melhorar o rendimento global das instalações graças a uma organização baseada no respeito à criatividade humana e com a participação geral de todos os empregados da empresa.

3.3.5 Alinhamento estratégico de negócios à cadeia produtiva

Entende-se que, para uma organização atender às demandas internacionais, é preciso que haja uma reformulação estratégica devido ao alto grau de exigência imposto pelo mercado internacional. Vários autores são mais que diretos ao afirmarem que é preciso uma postura de colaboração na cadeia produtiva para gerar valor ao cliente, para gerar vantagem competitiva.

Segundo Bertaglia (2006, p. 38):

“A estratégia deve ser criada para direcionar os investimentos futuros, os produtos a serem comercializados, o enfoque de mercado, as habilidades pessoais necessárias e as estratégias operacionais. Servirá também para avaliar os pontos fracos e fortes da empresa, a situação de competitividade e o que pode ser feito para melhorar o relacionamento com os clientes e o posicionamento de mercado”.

Para, então, atuar no mercado internacional, as organizações precisam alterar sua estratégia e direcioná-la ao mercado internacional. Ou seja, a empresa deve fazer pesquisas no mercado pretendido, procurar conhecer hábitos, cultura, preferências e, assim, avaliar se terá condições de gerar algum tipo de valor aos clientes que faça com que eles escolham sua marca e não a de seu concorrente ou daquele produto que ele já tem costume de comprar.

Bertaglia (2006) coloca que os desafios estratégicos para as organizações são enormes. O mercado está em constante mudança, os avanços tecnológicos não param, atrelados ao uso da informação para gerar conhecimento. Esses movimentos tornam as organizações mais vulneráveis e susceptíveis aos concorrentes, entretanto, os problemas são para todas as empresas. Dessa forma, a definição de uma estratégia corporativa adequada determinará os rumos da organização de forma ordenada e coerente com sua missão e objetivos.

Ainda conforme Bertaglia (2006, p. 39):

“é fundamental entender que vivemos em um ambiente de riscos, e os desafios na construção das estratégias devem considerar a convivência com as incertezas do futuro. Assim, os processos de aprendizado organizacional e gestão de mudanças são necessários no contexto de organizações complexas atuantes em mercados globais”.

As mudanças organizacionais podem provocar uma série de efeitos sobre as pessoas e, com base nessa situação, pode-se ter o início de um processo de resistência a essas mudanças. Muitas mudanças não chegam a provocar o real efeito sobre as pessoas conforme é esperado, mas a simples expectativa desse efeito, segundo Maximiano (2006), pode ocasionar a resistência.

Atualmente, verifica-se a transição do ambiente econômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade, tanto das empresas como dos países. Entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, bem como o acesso a mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro, tinham papéis muito mais determinantes.

Para Maximiano (2006), a gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

O processo de mudança e inovação não é um fator isolado, em que apenas uma dada tecnologia é melhorada ou até criada, mas, sim, um conjunto de ações acompanhadas pela cultura, economia, política, interações sociais, enfim, por um conjunto de fatores que levam à consolidação de novas formas tecnológicas. Essa forma de inovação sistêmica é formada por processos de aprendizagem nas organizações, nas quais estas, interagindo com o ambiente onde estão inseridas, procuram desenvolver soluções para garantir sua sobrevivência e crescimento. Esse conjunto de fatores leva à mudança, em que o

que é feito e como é feito já não mais atende às expectativas, precisando assim desenvolver, ou aprender, novas formas de trabalho (Maximiano, 2006).

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

Tendo como ponto de partida os objetivos estabelecidos no presente trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Para esse autor, a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e uma compreensão mais ampla do contexto do problema.

Haguette (1997) identifica três situações nas quais se presta atenção particular a indicadores qualitativos:

- a) substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas;
- b) capta dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados, como atitudes, motivos, pressupostos e quadros de referência;
- c) indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter a observação direta (Haguette, 1997, p. 64).

Triviños (1992) afirma que os estudos qualitativos são os que buscam analisar e compreender, com a ajuda de referenciais teóricos, o sentido dos fenômenos pesquisados e têm sido muito utilizados na área social, da qual a administração faz parte, uma vez que são suficientemente profundos para definir detalhes e identificar sutilezas.

Trata-se de um estudo multicase. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação onde ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros.

Laville & Dionne (1999, p.154) afirmam que o estudo de caso é uma investigação que permite, inicialmente, fornecer explicações, no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto. Ainda para Laville & Dionne (1999, p.156), a vantagem mais marcante desse tipo de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento que ela oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos.

4.2 Objeto de estudo

Foram estudadas agroindústrias lácteas do estado de Minas Gerais. A escolha deste tema se deve à importância sócio-econômica deste setor para a região que será estudada.

Foi levantada uma lista disponível no portal do Ministério da Agricultura na internet, no qual constam todas as indústrias lácteas habilitadas a exportar. Em seguida, foi estabelecido um filtro para identificar as agroindústrias mineiras. O resultado desse filtro gerou uma amostra inicial de 35 empresas, selecionadas de acordo com a disponibilidade de informações em sites ligados ao setor, como Terra Viva, (2007).

Em seguida, foi realizado contato telefônico com todas as 35 empresas, das quais 15 se mostraram abertas para participar da pesquisa. O questionário foi enviado via internet e, durante os meses de novembro e dezembro de 2007, foram realizados 6 contatos com cada organização. Finalmente, das 15 organizações, apenas 8 devolveram os questionários, devidamente preenchidos. A pesquisa foi complementada por meio de contatos telefônicos que, por sua

vez, fecharam as lacunas que foram identificadas no questionário e permitiram também aprofundar ainda mais os conceitos ligados à pesquisa.

Para preservar as ações das organizações estudadas, as empresas foram divididas a partir da quantidade de leite captado diariamente, sendo possível identificar dois grupos, conforme Quadro 1.

QUADRO 1: Empresas pesquisadas

GRUPO ALFA (de 20 a 100 mil litros/dia)	GRUPO BETA (Acima de 100 mil litros/dia)
• Serrabella	• Itambé
• Laticínios Sibelle	• Cemil
• Cooperá	• Cotochés
• Laticínio Pará de Minas	• Laticínios Ibituruna

O primeiro grupo, neste trabalho denominado ALFA, contempla as empresas Serrabella, Laticínios Sibelle, Cooperá (Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais de Pará de Minas) e Laticínio Pará de Minas, consideradas pequenas que, por sua vez, coletam, diariamente, de 20 a 100 mil litros de leite/dia.

O segundo grupo, denominado BETA, envolve as organizações consideradas grandes, que captam acima de 100 mil litros/dia de leite. São elas: Itambé, Cemil, Cotochés e Laticínios Ibituruna. Por sua vez, duas empresas pertencentes a este grupo, a Itambé e a Ibituruna, exportam mercadorias. Ao longo dos resultados, os critérios de interpretação são descritos, para facilitar a compreensão.

4.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Para verificar as exigências do ambiente de comercialização dos mercados externos, o pesquisador utilizou dados secundários (relatórios oficiais,

dados governamentais, órgãos internacionais, documentos de departamentos de comércio exterior, etc.).

Por meio desses dados secundários, foi identificado o perfil do mercado internacional, no que tange à exportação de lácteos. Trata-se de uma pesquisa documental, com o objetivo de levantar os atributos e as exigências do mercado internacional, bem como do nacional. Segundo Laville & Dionne (1999, p.166), entre as fontes impressas distinguem-se vários tipos de documentos, desde publicações de organismos que definem orientações, enunciam políticas, expõem projetos, prestam conta de realizações, até documentos íntimos, passando por diversos tipos de dossiês que apresentam dados sobre a educação, a justiça, a saúde, as relações de trabalho e as condições econômicas.

Ainda para esses autores, organismos nacionais e internacionais são pródigos em levantar dados estatísticos que, por sua vez, auxiliam em muitas pesquisas. Não obstante, ainda ressaltam o baixo custo deste tipo de pesquisa e a vantagem de se trabalhar com dados já tratados.

Para a operacionalização deste estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, os dados primários foram coletados utilizando-se questionários mistos com dirigentes das empresas selecionadas para a pesquisa. Em seguida, foram realizadas entrevistas em todas as empresas que responderam ao questionário, via telefone. O tempo médio de duração das entrevistas foi de trinta minutos. Os entrevistados foram os gerentes e os diretores das empresas. Os objetivos das entrevistas foram os de esclarecer, aprofundar e confirmar os dados fornecidos nas respostas ao questionário e proporcionar maiores subsídios para a investigação do estudo proposto.

4.4 Análise e interpretação dos resultados

Para obter o nível de alinhamento, os dados foram tabulados e analisados conforme apresentado na Figura 20.

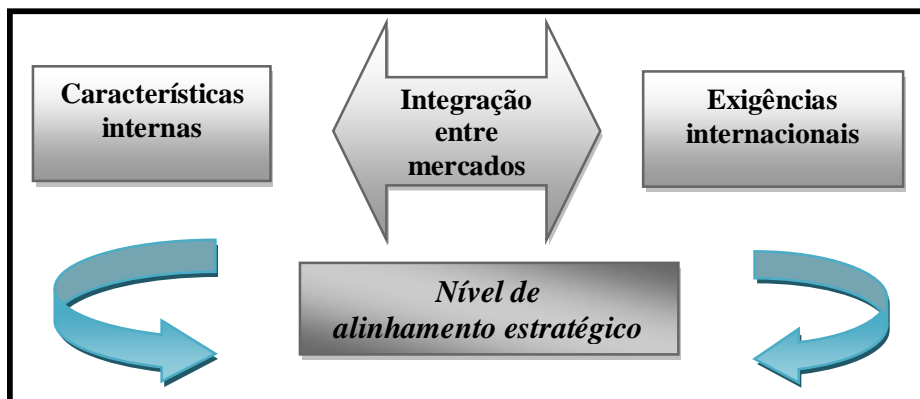


FIGURA 20: Modelo de pesquisa

As características internas foram identificadas a partir de variáveis ligadas a qualidade bem como fatores ligados ao posicionamento estratégico das organizações. Foi questionado sobre os testes realizados na captação e processamento do leite. Se as organizações adotavam práticas modernas de gestão da manufatura, bem como alguns procedimentos descritos na IN 51.

Com relação ao posicionamento estratégico adotado pela empresa, foram levantadas diversas variáveis ligadas aos fatores logísticos e de gerenciamento da cadeia produtiva bem como sobre técnicas administrativas como planejamento estratégico e nível de capacitação de recursos humanos. Para as exigências externas, foram definidas variáveis ligadas a certificações internacionais, opções de internacionalização e barreiras comerciais enfrentadas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Exigências do ambiente de negócios internacional de lácteos

Na literatura, entende-se que, para ingressar no seletivo mercado internacional, as empresas precisam adotar uma postura estratégica. É necessário ter um planejamento voltado para o mercado externo, com o intuito de segmentá-lo, proporcionando que a organização focalize esforços e conquiste o mercado.

Certo & Peter (1993) afirmam que as organizações que aplicam a administração estratégica de forma efetiva e eficiente podem se beneficiar com o aumento da lucratividade, o aumento do comprometimento e a motivação dos colaboradores para atingir as metas organizacionais, além de estarem preparadas para as surpresas que possam surgir no meio externo, que poderiam colocá-las em desvantagem repentina.

Pode-se afirmar que esta postura estratégica deve ser implementada pelas agroindústrias lácteas para ingressar no mercado internacional já que o mesmo exige uma orientação totalmente voltada para a profissionalização das atividades e o conhecimento profundo de suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

Cabe ressaltar que as etapas da administração estratégica devem estar em perfeito e constante equilíbrio, pois, assim, a empresa terá uma vantagem competitiva efetiva em relação aos concorrentes que estiverem em um momento ultrapassado da administração.

Para implantar a administração estratégica, o administrador deve ter conhecimentos profundos sobre o ambiente em que sua organização está inserida. Precisa conhecer a organização que ele dirige, suas potencialidades e limitações e, sobretudo, conhecer a interação entre a organização e o ambiente; o empresário deve estar constantemente atento ao ambiente e à adequação da

empresa a ele. A organização não deve simplesmente adaptar-se ao ambiente, mas interagir como ele e agir de forma pró-ativa, de modo a influenciar na sua construção (Certo & Peter, 1993).

Com o advento da globalização, a ampliação da integração dos mercados em todo mundo vem se apresentando como uma realidade cada vez mais presente. Entende-se que essa realidade gerou uma nova ordem mundial e seus reflexos incidiram, principalmente, sobre o setor econômico, exigindo das empresas a implementação de estratégias diferenciadas para não perder a competitividade nos grandes mercados.

Dentre essas estratégias, pode-se citar uma alternativa que vem sendo usada pelas empresas e que tem ajudado as organizações a responder rapidamente às demandas do mercado, as chamadas alianças estratégicas. A aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum. Dentre os motivos para a sua formação estão as diversas vantagens que podem ser obtidas, como a troca de conhecimento e de tecnologia, em que uma empresa que possui know-how para a produção de um item pode não ter a força da marca de uma outra empresa e, em vez de efetuar elevados gastos para a aquisição de nova tecnologia ou a solidificação da marca, unem-se em uma aliança estrategicamente elaborada para que as duas partes sejam beneficiadas. Por fim, outro motivo alegado pelos estudiosos da área é a possibilidade de diluírem seus custos com as empresas pertencentes à União.

Outra ação estratégica usada para alavancar as atividades da organização é a instituição de medidas de desempenho que devem ser criadas tanto para serviços como para a produção. O objetivo é avaliar tais medidas e acompanhar se o desempenho operacional está em níveis desejados. Caso contrário, medidas corretivas podem ser implementadas.

Segundo Corrêa & Carlos (2005, p.99), medição de desempenho é o processo de quantificar ação, em que medição é o processo de quantificação da

ação que leva ao desempenho. De acordo com uma visão mais mercadológica, e numa lógica competitiva, as organizações, para atingir seus objetivos, buscam satisfazer seus clientes (e outros grupos de interesse) de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes. Dessa forma, comparar desempenhos para cobrar resultados é de extrema importância.

Para as agroindústrias, esta estratégia também é fundamental. Como o mercado internacional é extremamente competitivo em termos de preço e qualidade, as medidas de desempenho podem ajudar os gestores a identificar erros e, assim, corrigi-los de forma que a empresa consiga reduzir custos e aumentar a produtividade. Sem medidas de desempenho, uma organização pode ser considerada perdida, sem informações que auxiliem a tomada de decisões.

Percebeu-se, durante toda a revisão de periódicos e materiais ligados ao comércio internacional, que os países importadores valorizam a postura de organizações que procuram coordenar sua cadeia de suprimentos.

Segundo Primo (1999), os consumidores estão cada vez mais preocupados com aspectos de qualidade dos produtos agroalimentares que consomem, sejam os atributos ligados diretamente a ele, como integridade, valor nutricional e aparência, bem como os ligados ao processo produtivo.

Assim, para Rezende (2004), qualidade e coordenação são fatores preponderantes de sucesso, na atualidade, para o setor agroalimentar e as empresas perceberam que essas questões são elementos chave para, pelo menos, a sobrevivência e o desenvolvimento. Ainda para esse autor, novas estruturas de governança estão surgindo, justamente pela necessidade de coordenação e de monitoramento das informações sobre qualidade.

De acordo com Vieira et al. (2003), crescentemente, laticínios independentes regionais competem com empresas multinacionais que, por sua vez, apresentam maior integração vertical e, muitas vezes, são capazes de

comandar toda a cadeia produtiva em diversos aspectos. Apesar de o Brasil estar entre os 5 maiores produtores de leite *in natura*, sua produtividade ainda é baixa.

De acordo com Primo (1999), a idéia do conceito de cadeia produtiva orientada para o consumidor final não pode ser considerada difundida e adotada na cadeia de produção de leite e derivados. No que tange à gestão da qualidade, entende-se, ainda segundo a mesma autora, que, entre as empresas de capital nacional, podem-se citar a baixa qualidade da matéria-prima utilizada, mão-de-obra destreinada e serviços de transporte e de distribuição falhos quanto à perecibilidade dos produtos. Já em empresas de capital estrangeiro, observa-se uma postura mais direcionada para a qualidade. Fornecem, por exemplo, técnicos para treinar os produtores de leite, a fim de se obter melhores índices de qualidade.

Entende-se que é preciso unificar os fluxos de produtos e os fluxos de informações que se movimentam na rede de produção e distribuição, como afirmado anteriormente. Pode-se afirmar que, para alcançar esse objetivo, é preciso que a organização tenha logística eficaz, uma orientação para o mercado centrada no cliente final. Assim será possível fornecer, rapidamente e com regularidade, seus produtos e serviços.

Existe, no mundo, grande preocupação com a qualidade dos produtos e, sem dúvida alguma, as empresas que são orientadas pela filosofia de SCM têm melhores condições de atender a tais exigências de qualidade.

Outro fator muito importante, identificado na literatura, que está diretamente ligado ao nível de competitividade das empresas é a logística. As organizações que administram com eficiência seus processos logísticos obtêm índices mais elevados de qualidade, bem como possível economia financeira que pode ser direcionada para que a organização se torne mais competitiva no comércio mundial.

Empresas líderes contam com sistemas de informações que monitoram seu desempenho logístico em tempo real, o que, por sua vez, facilita a tomada de decisão ao indicar as possíveis falhas operacionais que porventura ocorram, agilizando providências corretivas antes das falhas chegarem ao cliente. De acordo com esses autores, o objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Contudo, os gastos com logística são relativamente altos, representando uma das maiores parcelas do custo final do produto, o que não pode ser desconsiderado.

Pode-se dizer que a administração logística para o setor lácteo se mostra como solução para o problema do alto grau de perecibilidade de alguns produtos derivados do leite. Entretanto, não adianta administrar a logística como um processo isolado na organização. Pelo contrário, a logística precisa ser vista e concebida de forma integrada, como uma competência que procura proporcionar um relacionamento duradouro entre seus clientes e fornecedores.

Por meio da revisão de literatura, pode-se afirmar que o processo de monitoramento da qualidade em laticínios começa desde a produção de matéria-prima e passa, evidentemente, pelo processamento e entrega das mercadorias prontas para consumo.

Pode-se, então, afirmar que, para atuar no mercado internacional, as organizações precisam alterar sua estratégia e direcioná-la ao mercado internacional. Ou seja, a empresa deve fazer pesquisas no mercado pretendido, procurar conhecer hábitos, cultura, preferências e, assim, avaliar se terá condições de gerar algum tipo de valor para os clientes, de modo que eles escolham sua marca e não a de seu concorrente ou daquele produto que ele já tem o costume de comprar.

Segundo Bertaglia (2006), os desafios estratégicos para as organizações são enormes. O mercado está em constante mudança e os avanços tecnológicos não param, atrelados ao uso da informação para gerar conhecimento. Esses

movimentos tornam as organizações mais vulneráveis e susceptíveis aos concorrentes. Entretanto, os problemas são para todas as empresas e, dessa forma, a definição de uma estratégia corporativa adequada determinará os rumos da organização de forma ordenada e coerente com sua missão e objetivos.

As mudanças organizacionais podem provocar uma série de efeitos sobre as pessoas e, com base nessa situação, pode-se ter o início de um processo de resistência a essas mudanças. Muitas mudanças não chegam a provocar o real efeito sobre as pessoas conforme é esperado, mas a simples expectativa desse efeito, segundo Maximiano (2006), pode ocasionar a resistência.

Atualmente, observa-se a transição do ambiente econômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade, tanto das empresas como dos países. Entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, bem como o acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.

Segundo Durr et al. (2004), uma das conseqüências da globalização é a liberação do comércio internacional e a agroindústria láctea está inserida neste contexto, o que praticamente força as organizações a obterem maior eficiência produtiva para oferecer produtos de alta qualidade e com condições de competir no mercado internacional.

Ainda para Durr et al. (2004, p. 14), com a globalização, os alimentos se movimentam mais rápido, o que determina que devem ser produzidos, manipulados, processados e embalados com muitos métodos diferentes, dando ao alimento original diversas formas, que serão consumidas longe do lugar de produção e em diversos países.

Para comercializar alimentos, no mundo, é preciso um alto grau de desenvolvimento tecnológico em alguns fatores da fabricação, como as

embalagens, que devem ser desenvolvidas e testadas para preservar a qualidade do alimento e protegê-lo durante um processo de distribuição longo.

No que diz respeito à produção e ao processamento do leite, Durr et al. (2004) afirmam que os consumidores deste setor se preocupam com a sanidade e a qualidade de tais alimentos o que, por sua vez, determina que os fornecedores adotem procedimentos para controlar a qualidade, bem como certificações para garanti-la.

Foi identificado que para participar do comércio internacional, as organizações precisam possuir uma certificação chamada *codex alimentarius*. Não obstante, é preciso também implementar a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) que por sua vez viabiliza a gestão pela qualidade total. Existe também o BPF – Boas práticas de fabricação e o TPM – Manutenção Produtiva Total que por sua vez viabilizam a inserção internacional

A partir dessas considerações, entende-se que a coordenação da cadeia produtiva da empresa é de fundamental importância para garantir que a qualidade seja mantida durante todo o processo produtivo do leite até chegar ao consumidor final. Por se tratar de um produto perecível, é necessário um manejo correto, pautado nas normas definidas pelo governo, bem como pelas agências de certificações internacionais.

No contexto do comércio internacional, pode-se afirmar que os testes e as certificações citados são considerados barreiras não tarifárias, mais especificamente barreiras técnicas. Elas visam garantir a qualidade dos produtos comercializados, preservando a segurança alimentar dos possíveis consumidores.

De forma geral, pode-se concluir que as empresas que adotam os procedimentos descritos na Instrução Normativa 51, bem como uma postura estratégica orientada para o mercado internacional, monitorando sua cadeia produtiva, focalizando esforços nos aspectos logísticos, adotando uma

administração flexível e empreendedora com foco no desenvolvimento sustentável e, ainda, procurando obter certificações ligadas à qualidade, possuem alto potencial de inserção internacional.

5.2 Caracterização das agroindústrias estudadas

5.2.1 Capacidades internas

Como apresentado ao longo do trabalho, existe grande necessidade de se obter qualidade em todo o processo produtivo, para participar do comércio internacional. Com o intuito de identificar o nível de preocupação das empresas estudadas, perguntou-se aos entrevistados quais testes eram realizados no momento da captação do leite, pois esse tipo de questionamento pode fornecer alguns parâmetros para a observância ou não, por parte da empresa, das novas exigências de qualidade por parte dos consumidores.

Segundo Buzby & Unneverhr (2004), os consumidores tornaram-se mais exigentes, em termos de padrões de qualidade e disponibilidades de serviços, tornando a análise da gestão da cadeia de suprimentos um fator de crescente importância para muitas indústrias (Woods, 2004). Assim torna-se fundamental monitorar a qualidade do leite oferecido pelos fornecedores. Tanto o grupo ALFA quanto o BETA fazem testes de crioscopia, gordura, densidade, redutores e inibidores, contagem global e contagem de células somáticas. Um sumário dos testes e resultados encontrados é apresentado na Tabela 1.

TABELA 1: Relação de empresas x testes na captação do leite

Testes	Relação de empresas que fazem o teste	
	BETA	ALFA
Crioscopia	100%	100%
Gordura	100%	100%
Densidade	100%	100%
Redutores e inibidores	100%	100%
Contagem global	100%	100%
Continua...		

TABELA 1: Continuação.

Testes	Relação de empresas que fazem o teste	
	BETA	ALFA
Contagem de células somáticas	100%	100%
Açúcares	75%	50%
Proteínas	50%	100%
Outros testes	75%	0%

Uma empresa do grupo BETA não faz teste de reconstituintes (açúcares) bem como duas empresas do grupo ALFA. Outro ponto interessante é que, uma das empresas do grupo BETA não faz testes de proteína, enquanto toda a amostra faz esse tipo de teste considerado corriqueiro. A Instrução Normativa 51 tem um capítulo intitulado “Procedimentos específicos para o controle de qualidade da matéria-prima” o qual prevê a obrigatoriedade da realização dos testes citados, visando garantir a qualidade do principal insumo de produtos lácteos.

No entanto, além dos testes considerados padrão, três empresas do grupo BETA ainda apontaram que fazem testes de microtoxinas, radioatividade, aflotoxinas, ferro, cobre e sais minerais, dentre outros que mostram, por sua vez, que as organizações consideradas grandes possuem preocupação ainda maior em assegurar a qualidade do leite captado. Veja Tabela 2:

TABELA 2: Relação de empresas x testes no processamento do leite

Testes:	Relação de empresas que fazem o teste	
	BETA	ALFA
Filtragem de macropartículas e resfriamento	100%	50%
Centrifugação (eliminação de micropartículas)	100%	50%
Padronização (integral, semidesnatado e desnatado)	100%	50%
Pasteurização 15 a 0 segundos, à temperatura de 72°C a 75°C	100%	100%
Homogeneização	100%	0%
Ultrapasteurização 2 a 4 segundos, à temperatura de 130°C a 150°C	100%	0%
Envase asséptico	100%	25%

No momento da preparação do leite para industrialização, as empresas do grupo BETA realizam todos os processos sobre os quais foram questionados. Já no grupo ALFA, apenas o processo de pasteurização é realizado por todas as organizações pesquisadas. Nenhuma das empresas do grupo realiza homogeneização e ultrapasteurização, no entanto, quando questionados, os entrevistados afirmaram que, para os produtos que produzem, não são necessários tais testes.

5.2.2 Gerenciamento da cadeia produtiva

A gestão da cadeia de suprimentos objetiva a integração do plano de negócio e o equilíbrio entre o suprimento e a demanda ao longo de todo o canal de suprimentos (Omta et al., 2001). Sendo assim, *Supply Chain Management* (SCM) ou gerenciamento da cadeia de suprimentos emerge não somente como uma teoria de integração dos elos da cadeia, mas também como uma filosofia organizacional capaz de proporcionar esse objetivo.

Para participar do comércio internacional, as organizações precisam gerenciar sua cadeia produtiva. Já foi o tempo em que a empresa precisava apenas planejar suas ações internamente, identificar forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Atualmente, além do “dever de casa”, as empresas precisam adotar estratégias de gerenciamento de sua cadeia produtiva, para, assim, obter maior comprometimento dos diversos elos envolvidos, no que tange à qualidade, dentre inúmeros fatores discutidos neste trabalho.

Visando identificar as características mencionadas, perguntou-se aos entrevistados como é o relacionamento da empresa que representavam com fornecedores, atacadistas, órgãos ligados ao fomento de comércio exterior e com indústrias correlatas. O resultado pode ser verificado na Tabela 3

TABELA 3 Relação de empresas x gerenciamento da cadeia produtiva

ITEM	GRUPO BETA				GRUPO ALFA			
	O	MB	B	R	O	MB	B	R
Relacionamento com atacadistas	-	4	-	-	2	1	1	-
Relacionamento com fornecedores	2	2	-	-	2	2	-	-
Relacionamento com agências de fomento de comércio	1	2	1	-	2	-	2	-
Relacionamento com indústrias correlatas	1	1	2	-	2	-	1	1

* O - Ótimo; MB – Muito Bom; B – Bom; R – Razoável.

Os entrevistados das empresas do grupo BETA foram enfáticos ao afirmar que é muito bom seu relacionamento com atacadistas. Já no grupo ALFA, observou-se que 75% dos entrevistados apontaram entre muito bom e ótimo. Sobre o relacionamento com fornecedores, todos os entrevistados apontaram como muito bom ou ótimo. Já com relação ao relacionamento com agência de fomento ao comércio, observa-se que entrevistados de três empresas do grupo BETA assinalaram como muito bom ou ótimo enquanto um apontou apenas bom. No grupo ALFA, se observou praticamente o mesmo panorama. Dois entrevistados apontaram como bom e duas empresas apontaram como ótimo.

Com relação ao relacionamento com indústrias correlatas, observou-se, no grupo BETA, uma tendência positiva, já que as organizações marcaram entre bom e ótimo. Já nas empresas do grupo ALFA, observou-se uma organização que apontou como razoável e as demais apontaram entre bom e ótimo. Buscando compreender mais profundamente esta resposta, a empresa que apontou como ruim o relacionamento com indústrias correlatas informou que existe grande desconfiança neste setor e que parcerias são difíceis de se formar. Este fator não é preocupante, mas chama a atenção para a necessidade de se instituir relacionamentos mais profundos e duradouros, o que, por sua vez, pode gerar ganhos para todos os envolvidos.

Bowersox & Closs (2001) conceituam SCM como sendo a administração sinérgica dos canais de abastecimento de todos os participantes da cadeia de valor, por meio da integração de seus processos de negócios, visando sempre agregar valor ao produto final, em cada elo da cadeia, gerando vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Essa “filosofia organizacional” é capaz de promover na organização a visão de integração de todos os processos com um único objetivo: exceder as expectativas dos clientes.

5.2.3 Posicionamento estratégico

Neste tópico são discutidos pontos relacionados ao posicionamento estratégico das organizações frente diversos aspectos identificados na literatura como fundamentais. Sendo assim, fez-se uma série de perguntas com o intuito de delinear posicionamento estratégico da amostra. O resultado encontra-se na Tabela 4

TABELA 4 Relação de empresas x aspectos produtivos

ITEM	GRUPO BETA				GRUPO ALFA			
	O	MB	B	R	O	MB	B	R
Qualidade das embalagens	1	2	1	-	1	2	-	1
Processo produtivo e as normas nacionais de qualidade	1	2	1	-	4	-	-	-
Máquinas e equipamentos	2	2	-	-	-	2	2	-

* O - Ótimo; MB – Muito Bom; B – Bom; R – Razoável.

Segundo Dias (1993), uma fábrica, ao projetar e fabricar embalagens, deve usar todo o rigor técnico, desde a aprovação da matéria-prima até o produto final. O projeto leva em conta o produto (características, fragilidade), seu peso, a quantidade/caixa e o dimensionamento para a boa amarração e o empilhamento. Depois de pronta a embalagem, são feitos testes de laboratório, como o de queda livre, compressão, impacto, tombamento e vibração (Pozo, 2007).

Segundo Pozo (2007), outro aspecto que deve ser levado em consideração é a finalidade da mercadoria (exportação e meios de transporte) ou os caminhos do produto. A partir daí, faz-se o cálculo do custo e escolhe-se o material de acolchoamento (o melhor e mais barato). O ideal é que a engenharia de embalagem trabalhe juntamente com a de produtos. Para Dias (1993), às vezes, é preferível mudar o projeto do produto do que gastar em uma embalagem onerosa. O essencial é conceber uma embalagem que, além de proteger convenientemente o produto, tenha também um custo acessível.

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre a qualidade das embalagens usadas e o resultado, de certa forma, surpreendeu. Das empresas pertencentes ao grupo BETA, uma apontou como ótima a qualidade de suas embalagens, seguida por outras duas que apontaram como muito boa. O que surpreendeu foi a quarta empresa deste grupo que apontou como apenas “boa” a qualidade de suas embalagens. Esse comportamento pode ser considerado atípico, uma vez que se trata de uma empresa que exporta produtos e, assim, deveria possuir embalagens consideradas ótimas, já que a entrega e a distribuição de mercadorias no comércio internacional são lentas e o papel da embalagem é fundamental para preservar as características dos produtos. Das empresas do grupo ALFA, três apontaram a qualidade de suas embalagens como ótima e muito boa, seguidas pela terceira, que assinalou a opção razoável. Questionada sobre a importância das embalagens, a empresa afirmou que está desenvolvendo novas embalagens que sejam mais resistentes e confiáveis.

Quando questionados a respeito do processo produtivo e normas nacionais de qualidade bem como sobre as máquinas e equipamentos que são usados na produção de mercadorias, os entrevistados das empresas do grupo BETA responderam entre bom e ótimo. Já os entrevistados das 4 empresas do grupo ALFA assinalaram como ótimo. Tratam-se de dois indicadores muito importantes, pois produzir respeitando as normas nacionais de qualidade é

obrigação de todas as organizações. Ao fazê-lo, as empresas estão se preparando para atender às exigências internacionais, bem como se tornam aptas a obter as certificações oferecidas pelo governo. Já com relação às máquinas e equipamentos usados no processo produtivo, pode-se dizer que se trata de uma força tecnológica considerável para as empresas.

Segundo Brasil (2002), as empresas de laticínios devem dispor de equipamentos em aço inoxidável, de bom acabamento, para a realização das operações de beneficiamento e envase do leite em sistema automático de circuito fechado. A Instrução Normativa determina que, no conjunto de equipamentos, é obrigatório o emprego de homogeneizador, se a validade do produto for superior a 24 horas. Os equipamentos devem ser localizados de acordo com o fluxo operacional, com o espaçamento entre si e entre as paredes e divisórias, de forma que proporcione facilidades de operação e de sanitização. De forma geral, para a fabricação de outros produtos lácteos, devem ser providenciadas as instalações e os equipamentos exigidos por normas ou por regulamentos técnicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Por entrevista telefônica, um dos entrevistados de empresa incluída no grupo ALFA foi enfático ao afirmar que possuía determinada máquina de embalagens que deixava a desejar em relação às disponíveis no mercado que, por sua vez, são mais modernas e possibilitam tempo maior de preservação da mercadoria. Questionado a respeito, ele afirmou que sua máquina permitia à empresa envasar determinado produto e manter sua qualidade protegida por 15 dias, enquanto alguns concorrentes possuem máquinas que fazem o mesmo processo, porém, oferecem autonomia bem superior. Trata-se de um fator primordial para participar do comércio internacional, já que para que o produto percorra todo o processo produtivo e chegue no ponto de venda é preciso bem mais que 15 dias de prazo de validade.

Segundo Pozo (2007), o investimento em máquinas e equipamentos se justifica e pode ser recuperado a curto prazo pelo melhor aproveitamento da mão-de-obra e demais maquinarias. As características físicas e químicas do material desempenham também papel muito importante na escolha dos métodos para manuseio e estocagem.

Uma informação extremamente importante também foi captada em todos os contatos telefônicos e que, por sua vez, confirmaram o descrito na literatura acadêmica: a qualidade dos recursos humanos. É notório, dentre inúmeros autores, que as pessoas são o motor das organizações. É preciso contar com colaboradores engajados e motivados para alcançar os objetivos estratégicos, dentre eles, a inserção internacional. Não se pode esquecer que, além de motivados e engajados, eles precisam ser, acima de tudo, capacitados. As exigências internacionais de qualidade impõem às organizações a necessidade de contar com colaboradores que possam oferecer alto nível de serviço. Dessa forma, perguntou-se aos entrevistados sobre o nível de capacitação de seus funcionários ligados ao chão de fábrica, bem como a parte administrativa, conforme Tabela 5.

TABELA 5 Nível de capacitação dos recursos humanos

ITEM	GRUPO BETA				GRUPO ALFA			
	O	MB	B	R	O	MB	B	R
Nível do RH chão de fábrica	1	3	-	-	4	-	-	-
Nível do RH administrativo	1	3	-	-	-	3	1	-

* O - Ótimo; MB – Muito Bom; B – Bom; R – Razoável.

Com relação à qualidade dos recursos humanos ligados ao chão de fábrica, os entrevistados das empresas do grupo BETA apontaram como sendo muito boa ou ótima, bem como os entrevistados das empresas do grupo ALFA, que apontaram como ótima. O grupo BETA também apontou como muito bom ou ótimo o nível dos profissionais ligados à parte administrativa e, no grupo

ALFA, três empresas o assinalaram como muito bom enquanto para uma, apenas bom.

No que diz respeito à administração de materiais, perguntou-se aos entrevistados sobre o espaço para armazenagem bem como sobre o layout de suas instalações. Segundo Dias (1993), o almoxarifado está diretamente ligado à movimentação ou ao transporte interno de cargas e não se pode separá-lo. Segundo este autor, um método adequado para estocar matéria-prima, peças em processamento e produtos acabados permite diminuir os custos de operação, melhorar a qualidade dos produtos e acelerar o ritmo dos trabalhos.

Para Pozo (2007), a eficiência de um sistema de estocagem de cargas depende de sua escolha. O sistema de almoxarifado deve ser adaptado às condições específicas da armazenagem e da organização. Um sistema correto de almoxarifado influencia no aproveitamento da matéria-prima e dos meios de movimentação. Além de evitar a rejeição de produtos por efeito de batidas e impactos, reduz perdas de material no manuseio e impede outros extravios.

A primeira necessidade sentida do layout ocorre quando da implantação de um depósito, desde a fase inicial do projeto até a etapa da operacionalização, influenciando na seleção do local, no projeto de construção, na localização de equipamentos e de estações de trabalho, na seleção do equipamento de transporte e na movimentação de materiais.

Definindo de maneira simples, segundo Dias (1993), como sendo o arranjo de homens, máquinas e materiais, o layout é a integração do fluxo de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com características que conferem maior produtividade ao elemento humano. Os resultados encontrados encontram-se na Tabela 6.

TABELA 6: Aspectos produtivos das empresas

ITEM	GRUPO BETA				GRUPO ALFA			
	O	MB	B	R	O	MB	B	R
Espaço de armazenagem	-	2	2	-	2	1	1	-
Layout da empresa	1	1	2	-	-	1	3	-

* O - Ótimo; MB – Muito Bom; B – Bom; R – Razoável.

Pelas respostas, pode-se verificar que tanto as organizações do grupo ALFA quanto as do BETA assinalaram entre bom e ótimo o espaço para armazenagem, bem como o layout de suas instalações.

Estes dois quesitos são extremamente importantes e pode-se afirmar que existe uma tendência positiva de as empresas pesquisadas focarem seus esforços na melhoria contínua dos pontos citados.

A pesquisa foi ainda mais profunda no que diz respeito aos aspectos logísticos. Perguntou-se às empresas sobre o sistema de compras e de cadastro de fornecedores, sobre sua frota de veículos, bem como sobre seu sistema de pós-venda conforme Tabela 7.

TABELA 7 Aspectos logísticos

ITEM	GRUPO BETA				GRUPO ALFA			
	O	MB	B	R	O	MB	B	R
Sistema de compras e cadastro de fornecedores	-	3	1	-	-	2	1	1
Frota de veículos	-	2	1	1	-	2	2	-
Sistema de pós-vendas	-	2	2	-	1	1	1	1
Custos logísticos	-	3	1	-	-	-	3	1

* O - Ótimo; MB – Muito Bom; B – Bom; R – Razoável.

Segundo Dias (1993), comprar significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada, no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa. Para o autor, comprar é uma arte essencial na prática das transações.

Segundo Pozo (2007), o cadastro de fornecedores tem as atribuições de qualificar e avaliar o desempenho de fornecedores de materiais e serviços. No exercício de suas atividades, acompanha a evolução de mercado, subsidia as informações e as tarefas do comprador e, fundamentalmente, efetua a manutenção dos dados cadastrais.

Dessa maneira, o ato de cadastrar representa muito mais que a manutenção em arquivos da documentação relativa aos fornecedores da empresa, disponibilizando informações atualizadas e confiáveis que possibilitem, a qualquer tempo, benefícios a tomada de decisões.

Todas as empresas do grupo BETA consideraram entre bom e muito bom seus sistemas de compras e cadastro de fornecedores. Esta constatação demonstra que as empresas já perceberam a importância de trabalhar com fornecedores com relacionamento duradouro, pautadas no preceito de ganhar-ganha para, assim, contar com insumos de qualidade superior em seu processo produtivo. Ter parceiros devidamente cadastrados e constantemente avaliados é fundamental.

Já no grupo ALFA, observou-se que dois entrevistados assinalaram como muito bom, um como bom e um como razoável. Pode-se inferir que as empresas consideradas grandes e que foram classificadas no grupo BETA possuem melhores condições financeiras de investir em um sistema de informação dessa natureza. Já no grupo ALFA, observou-se, pela entrevista por telefone, que, além de não ter condições para investir em sistemas desse tipo, elas acreditam que isso não seja muito importante para suas atividades. Isso preocupa, já que é notória a incerteza na cadeia produtiva do leite. Existem muitos fornecedores fora dos padrões de qualidade e o sistema poderia auxiliar as organizações a monitorarem esta qualidade.

Com relação à frota de veículos da empresa, pode-se observar que, entre as empresas do grupo BETA, dois entrevistados assinalaram como muito bom,

um marcou bom e o outro razoável. No grupo ALFA, dois entrevistados apontaram como bom e dois como muito bom. Trata-se de uma área estratégica para as empresas, já que os custos logísticos elevados podem representar um entrave à competitividade no final da cadeia e, assim, eliminar as chances de as organizações ingressarem no comércio internacional.

No que diz respeito à pergunta sobre os sistemas de pós-venda das empresas, pode-se observar um resultado interessante, visto que tais sistemas são fundamentais para monitorar a satisfação dos clientes. Por meio deles, a organização pode identificar falhas e direcionar esforços para corrigi-las, procurando gerar alto valor para o cliente. Trata-se de um canal de comunicação muito importante atualmente.

Segundo Bowersox & Closs (2001), a logística reversa de pós-venda pode auxiliar a empresa na retenção de seus clientes, pois, mesmo quando todo o processo logístico, da fábrica ao consumidor final, tenha atendido a todas as expectativas do cliente, qualquer dificuldade de devolução do produto pode gerar grande insatisfação, ocasionando a perda de todo o trabalho de comercialização do produto e, por consequência, do cliente. Para Kotler (2000), esse fato causa péssima impressão em relação à marca e à imagem da empresa.

Dentre as empresas do grupo BETA, dois entrevistados apontaram apenas bom, enquanto para dois, muito bom. Já no grupo ALFA, o resultado surpreendeu pelo perfil das organizações. O resultado foi pulverizado. Um entrevistado apontou como ótimo, um como muito bom, um como bom e o último como razoável.

Pode-se, então, inferir que todas as organizações do grupo BETA e duas organizações do grupo ALFA estão alinhadas a um padrão internacional que preconiza a satisfação dos consumidores e o seu monitoramento acima de tudo.

De forma geral, observou-se que, nas empresas estudadas, os custos logísticos não estão em patamares considerados ótimos. As empresas do grupo BETA tenderam apontar para esse lado. Questionadas, informaram que, por meio do ganho em escala, conseguiam ratear seus custos. Já os entrevistados das empresas do grupo ALFA, que por sua vez tenderam a respostas entre bom e razoável, informaram que, pelo fato de serem empresas pequenas, seus custos logísticos são mais altos. Questionados sobre a possibilidade de formar parcerias para tentar minimizar tais custos, os entrevistados responderam que, neste setor, este tipo de iniciativa é ainda incipiente, mas que, no futuro, poderá ser uma saída.

Pozo (2007), Bowersox & Closs (2001) e Ballou (1993), dentre inúmeros autores, afirmam que os custos logísticos podem representar 20% do preço final de um produto. Qualquer redução neste percentual pode representar uma economia significativa para as empresas, o que, por sua vez, aumentará sua margem de lucro, o que pode afetar diretamente a formação de seus preços no comércio internacional.

Ainda com relação ao posicionamento estratégico das empresas estudadas, em algumas questões, o respondente precisava apenas colocar “S” para sim e “N” para não. As perguntas estão sintetizadas no Quadro 2.

Todas as empresas têm um profissional responsável pela produção de lácteos, SIF, sistemas de informações que gerenciam a cadeia de suprimentos e sistemas de atendimento ao cliente, e ainda fornecem técnicos para treinar, se preciso, os produtores de leite.

Já no que diz respeito à rastreabilidade, todas as empresas do grupo BETA e uma empresa do grupo ALFA possuem uma política estabelecida de monitoramento de seus produtos. Pode-se dizer que elas estão alinhadas a uma exigência internacional. As demais empresas do grupo ALFA não

possuem qualquer tipo de iniciativa nesse sentido, o que pode inviabilizar seu ingresso ao mercado global.

QUADRO 2: Posicionamento estratégico

Há um profissional responsável pela produção de lácteos na empresa?
A empresa possui S.I.F.?
A empresa conta com um sistema de informação que gerenciam a cadeia de suprimentos (relacionamentos com fornecedores, compras)?
A empresa conta com um sistema de informação para atender aos seus clientes (SAC)?
A empresa conta com sistema de rastreabilidade de seus produtos?
A empresa adota métodos modernos de gestão da manufatura (Ex. qualidade total, <i>just in time</i>)?
A empresa possui algum tipo de certificação (Ex. ISO)?
Os efluentes do processo produtivo são devidamente dispensados, de acordo com as normas nacionais de proteção ambiental?
A empresa fornece técnicos ou profissionais para treinar os produtores de leite, a fim de se obter melhores índices de qualidade do leite?
A empresa financia ou desenvolve algum projeto social?

Outro fator extremamente importante, e que pode ser reconhecido como termômetro de qualidade, está nas certificações que a empresa possui. Rezende (2004) coloca que a globalização e o mundo industrializado foram os grandes responsáveis pela difusão de diversos sistemas de qualidade, evidentemente com o intuito de gerar valor aos consumidores e atender às exigências de qualidade. Dentre as quatro organizações do grupo BETA, três possuem algum tipo de certificação enquanto, das quatro empresas do grupo ALFA, apenas uma possui algum tipo de certificação. De forma geral, as empresas apontaram a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), o *Total Productive Maintenance* (TPM) ou Manutenção Produtiva Total (MPT), Boas Práticas de Fabricação (BPF) e ISO 9000 como as certificações presentes.

Outro fator muito relevante está na administração dos efluentes do processo produtivo. A preocupação com o desenvolvimento sustentável, a

conservação e a preservação do meio ambiente ganharam destaque na sociedade moderna. Esta tem se mobilizado e preocupado com o destino dos resíduos, pois vislumbram a possibilidade de viver em um mundo mais limpo.

Segundo Ballou (1993), existe, atualmente, grande preocupação com a ecologia e o meio ambiente que, por sua vez, crescem juntos com a população e a industrialização. Uma das principais questões é a da reciclagem dos resíduos sólidos. O mundo possui canais sofisticados para matérias-primas e produtos acabados, porém, deu-se pouca atenção para a reutilização destes materiais de produção.

Para compreender tais apontamentos, foi perguntado aos entrevistados se os efluentes do processo produtivo eram devidamente dispensados de acordo com as normas nacionais. Todas as empresas foram enfáticas ao afirmar que sim. Tem-se, neste ponto, mais um fator considerado pelos compradores internacionais e as empresas se mostraram alinhadas.

Perguntou-se também aos entrevistados se as empresas desenvolvem algum projeto social, o que também é muito bem visto por compradores internacionais e, das oito empresas estudadas, apenas uma não desenvolve. Além de ser um indicador muito positivo para a sociedade como um todo, isso mostra que tais empresas se preocupam com o desenvolvimento sustentável e com a comunidade em que estão inseridas.

Tendo em vista a recente crise vivenciada pelo setor, considerou-se relevante a inclusão de perguntas que abordassem o tema de adulteração do leite e seus possíveis impactos.

Dentre os entrevistados, dois afirmaram que a queda no consumo do leite longa vida seria o principal impacto. Segundo eles, a imagem brasileira, perante os consumidores internacionais, ficou extremamente comprometida, o que pode gerar perdas de potenciais negociações, bem como a elevação das

exigências para importação. Ao mesmo tempo, a crise serviu positivamente para os laticínios que trabalham corretamente, conforme afirmou um dos entrevistados. Essas empresas exploraram a crise para mostrar aos seus clientes que elas estavam fora de tudo isso e que sempre frisaram a qualidade, como pôde ser observado em diversos comerciais vinculados na mídia.

As demais organizações pesquisadas não identificaram potenciais ameaças, entretanto, pode-se afirmar tranquilamente que essa crise é extremamente negativa para a agroindústria como um todo.

5.3 Avaliação do nível de alinhamento das agroindústrias ao ambiente de negócios internacional

Neste item são abordadas as questões que buscam identificar a percepção e a postura das empresas com relação à sua participação no comércio internacional. Os dados para esta questão encontram-se na Tabela 8.

TABELA 8: Empresas da amostra que exportam

GRUPO BETA		GRUPO ALFA	
SIM	NÃO	SIM	NÃO
2	2	1	3

Com relação à atuação internacional, dentre as quatro empresas do grupo BETA, duas exportam (uma para 63 países, com exportações concentradas na América do Norte, América Central, América do Sul, África e Ásia e a outra empresa, apenas para os Estados Unidos). Uma empresa do grupo BETA já exportou e a outra não exporta. No grupo ALFA uma empresa tem 80% de suas vendas destinadas ao mercado externo (Taiwan) enquanto as demais empresas do grupo não exportam mercadorias. Os produtos comercializados pelas empresas que exportam do grupo BETA são mussarela, queijo prato, coalho, minas, requeijão, provolone, doce de leite e bebidas lácteas

UHT. Na empresa do grupo ALFA, os produtos são queijo provolone e requeijão.

Para os entrevistados das empresas do grupo BETA e do grupo ALFA que exportam e para a que exportou perguntou-se quais foram as alterações ou mudanças realizadas para ingressar no comércio internacional. As três respostas são descritas integralmente:

- A empresa 1 do grupo BETA: *“Adoção de normas e procedimentos de controle de qualidade mais rígidos, visando o atendimento a países mais exigentes, adaptação de produtos à demanda de determinados mercados, desenvolvimento de setores específicos para o desenvolvimento das exportações como área comercial, logística, financeira e fiscal”*.
- A empresa 2 do grupo BETA: *“Aprimorar-se em determinados requisitos relacionados ao processamento e qualidade dos produtos exigidos pela Legislação pertinente”*.
- E a empresa que já exportou do grupo BETA: *“No processo de qualidade e adequação do processo”*.
- A empresa que exporta do grupo ALFA: *“Adequações no layout da indústria e também nas máquinas e equipamentos. Contratação de pessoal especializado”*.

Quando questionadas a respeito das motivações para ingressar no mercado internacional, os entrevistados apontaram alguns motivos conhecidos na literatura, entre outros. Os principais apontados foram inserção em novos mercados, ganhos em escala, incentivos do governo e alta competição no mercado interno. Na entrevista, ao discutir a questão, alguns respondentes apontaram também a diluição de riscos como grande motivação para exportar.

Sobre as opções de internacionalização, as duas empresas que exportam do grupo BETA, bem como a empresa que exporta do grupo ALFA, entraram no comércio internacional por meio de vendas diretas, usando agentes e distribuidores internacionais. Para as demais, para ingressar no mercado internacional, a opção de consórcios de exportação foi a mais adequada, já que não possuem grande capacidade de produção para atender ao mercado nacional e internacional. Esta constatação denota que as organizações têm consciência da importância de trabalhar em rede para conseguir produção em escala e, assim, iniciar as atividades no comércio internacional.

Neste momento da pesquisa, listaram-se diversas informações a respeito de comércio exterior, de acordo com os principais periódicos, bem como livros e artigos. Os entrevistados deveriam escolher uma alternativa de resposta entre ‘concordo plenamente’ ou ‘discordo plenamente’, na escala likert de 5 fases.

Assim, afirmou-se que os padrões de qualidade exigidos no âmbito internacional são extremamente elevados e todas as empresas concordaram. Como visto anteriormente neste estudo, no que diz respeito a diversos pontos relacionados à qualidade, tanto o grupo BETA (em maior grau) quanto o grupo ALFA atendem a certos requisitos impostos pelo governo e que podem ser considerados passos importantes para a internacionalização de suas atividades. Assim, os entrevistados informaram que procuram a qualidade, tanto para o mercado interno quanto para o externo e que o Brasil caminha para a adoção de métodos internacionalmente aceitos, com a ressalva dos problemas que serão enfrentados.

Com relação à afirmação: “a incerteza ao longo da cadeia produtiva de lácteos é muito grande o que pode vir a gerar problemas de qualidade do produto final”, as empresas do grupo ALFA concordaram em parte, enquanto as empresas do grupo BETA discordaram em parte. Na entrevista, pôde-se inferir que esse desequilíbrio pode ser explicado pela grande pulverização de esforços

por parte da agroindústria láctea, a concorrência desleal e a falta de incentivos concretos do governo para fomentar o desenvolvimento do setor.

Pôde-se inferir também que as empresas do grupo BETA, classificadas no trabalho como grandes empresas, administram melhor as relações na cadeia produtiva e, por isso, discordaram da afirmação. Já as pequenas ainda precisam adotar uma postura estratégica para o relacionamento em rede e a monitoração da cadeia produtiva para reduzir a incerteza.

Sobre a afirmação de que “o acesso à tecnologia pela agroindústria láctea ainda é restrito” todos os entrevistados se mostraram contrários. Os entrevistados disseram que existe tecnologia de ponta disponível no mercado, contudo, seu uso ainda é restrito, devido a problemas de investimentos elevados. As empresas também foram unânimes em concordar que: “as alternativas para a diferenciação de produtos, como novas embalagens, selo de qualidade e certificações têm efeitos positivos para as exportações”. Isso confirma outra questão levantada anteriormente, em que as empresas revelaram adotar métodos como o AAPP, BPF e TPM, dentre outras, na busca pela qualidade, evidentemente para atender a clientes exigentes, tanto interna quanto externamente.

Com relação a fatores já detectados no contexto brasileiro, tais como os de infra-estrutura, que se relacionam com problemas ligados às estradas em péssimas condições, falta de contêineres, sobrecarga nos portos e falta de energia, sobre fatores ligados à burocracia, como o tempo para despachar mercadorias (desembarço aduaneiro), bem como sobre os custos para exportar, as empresas foram unânimes em concordar que tais elementos são entraves à participação internacional de empresas brasileiras. Isso mostra que as políticas públicas ainda não são insuficientes para fomentar o comércio exterior e que é preciso um esforço superior para superar tais dificuldades.

Apenas uma das empresas que exportam, afirmou possuir um sistema de informação de marketing internacional. Questionado sobre seu funcionamento, o entrevistado explicou que existe uma equipe destinada a captar informações dos mercados onde a empresa atua por meio de informações disponibilizadas por embaixadas, internet e agentes. As empresas que já exportam possuem certificado sanitário internacional, outra exigência fundamental para exportação de lácteos. As demais empresas, questionadas sobre os motivos de não possuírem tal certificação, afirmaram que os custos são elevados para obtê-la, entretanto, estão dispensando esforços para, no futuro, poderem contar com tal diferencial, já que a base é formada por exigências padrões impostas pelo Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento.

Das oito empresas estudadas, duas do grupo BETA atendem aos princípios do Codex Alimentarius, iniciativa da FAO e da OMS que contribuiu para a comercialização de produtos em escala mundial. Ela procura assegurar a qualidade do produto por meio do estabelecimento de normas e diretrizes para todos os envolvidos na cadeia produtiva, de forma geral. Todas as empresas pesquisadas afirmaram atender aos princípios de higiene operacional. Brasil (2002), todo equipamento, após a utilização, deve ser cuidadosamente lavado e sanitizado, de acordo com Procedimentos Padronizados de Higiene Operacional (PPHO). A realização desses procedimentos deve ser registrada em documentos específicos, caracterizando a padronização e a garantia da qualidade, para gerar rastreabilidade e confiabilidade, a exemplo do processo de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, APPCC.

Com relação às barreiras comerciais enfrentadas, as duas empresas que exportam informaram que tarifas elevadas (taxas cobradas sobre produtos), quotas de importação (limite sobre a quantidade de um produto que pode ser vendido a um país) e barreiras sanitárias (SPS) foram e são as principais dificuldades nas relações internacionais.

O entrevistado da empresa que já exportou informou que as barreiras técnicas (TBT) - documentos que estabelecem características do produto, como função, desempenho, embalagem e etiquetagem, ou métodos e processos de produção relacionados – foram aspectos que travaram, e muito, seus negócios.

Um elemento importante apontado por duas empresas do grupo ALFA e que vetou sua participação no comércio internacional se deu a partir da incapacidade de atendimento às quantidades mínimas por pedido ou por contrato exigidos pelos importadores, bem como custos de marketing e promoção internacional e custos de logística. Observa-se que as empresas consideradas grandes (BETA) enfrentam problemas relacionados mais a negociações internacionais, como quotas e taxas elevadas. Já as empresas do grupo ALFA enfrentam problemas de capacidade produtiva, o que é justificado pelo seu tamanho. Elas informaram que os consórcios de exportação podem ser uma alternativa para superar tal limitação em curto prazo.

6 CONCLUSÕES

Verificou-se, com a realização deste trabalho, que, para ingressar no mercado internacional, as organizações precisam estar alinhadas estrategicamente em diversos aspectos e não somente em questões ligadas à qualidade de seus produtos. Elas precisam contar com um planejamento estratégico orientado para o mercado que objetiva alcançar e as etapas da administração estratégica devem estar em equilíbrio para que a empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos concorrentes. As empresas também podem utilizar alianças estratégicas e posicionamento em rede para ingressar no mercado internacional. O monitoramento da cadeia produtiva pode ser entendido como uma exigência internacional. Foi identificado, neste trabalho, que diversos autores são categóricos ao afirmar que a coordenação da cadeia produtiva no agronegócio é fator preponderante de sucesso. A coordenação visa garantir a qualidade desde o fornecimento de insumos até a entrega do produto ao consumidor final.

Pode-se afirmar que a introdução de medidas de desempenho no processo de fabricação da agroindústria também é uma ferramenta aliada ao ganho de competitividade. Pelos resultados encontrados, é possível comparar os índices da empresa com os de organizações líderes, a fim de se obter informações para a melhoria dos processos, visando ao ganho de produtividade.

Existe também grande preocupação com os aspectos ligados à logística. Notoriamente, na literatura, há convergência de idéias de inúmeros autores sobre a importância da logística no contexto de qualquer negócio. Aspectos como a qualidade das máquinas e equipamentos, layout da fábrica, movimentação e armazenamento de materiais e compras são considerados fatores de logística interna importantes nos índices de competitividade. A péssima infra-estrutura brasileira, como falta de navios, o caos nos portos e estradas em péssimas

condições, é considerada preponderante na logística externa e faz com que o produto tenha ou não competitividade no mercado mundial.

Com relação à qualidade, pode-se concluir que os procedimentos exigidos na Instrução Normativa 51, como APPCC, BPF e TPM, dentre outros, denotam convergência com os padrões internacionais de qualidade. Contudo, se implementadas isoladamente das demais estratégias citadas acima, não são suficientes para habilitar as empresas a ingressarem no mercado internacional.

De forma geral, pode-se concluir que, para ingressar no mercado internacional, além de possuir alto nível de qualidade, as organizações precisam de estratégias direcionadas ao mercado exterior, uma orientação de parcerias e monitoramento de sua cadeia produtiva, bem como alto grau de profissionalização de suas atividades.

A pesquisa realizada nos laticínios no estado de Minas Gerais permite apresentar algumas considerações. Pode-se dizer que toda a amostra busca obter boa qualidade de seu principal insumo, o leite, para que a qualidade seja garantida em todo o processo produtivo por meio da realização de todos os testes regulamentados pela Instrução Normativa 51. Com relação ao gerenciamento da cadeia produtiva, pode-se concluir que as empresas do grupo BETA possuem uma orientação de coordenação e parcerias, enquanto as do grupo ALFA ainda desconfiam desse tipo de iniciativa. A partir de tais constatações, se pode afirmar que o preceito defendido na literatura de SCM vem sendo perseguido pelas empresas do grupo BETA e que a antiga premissa de ações individualizadas tem sido deixada pra trás. Esse é um ótimo indicador para a inserção internacional. Atuando em parceria, as organizações têm maiores chances de obter os altos índices de qualidade exigidos e, assim, ingressar neste seletivo mercado.

Constatou-se que, no processo de exportação de lácteos, a embalagem é um fator muito importante para assegurar a qualidade e a integridade dos

produtos. Tanto as empresas do grupo BETA quanto as do grupo ALFA têm consciência deste importante fator e possuem orientação positiva neste quesito. Entretanto, uma das empresas do grupo ALFA apontou como razoável suas embalagens. De forma geral, pode-se afirmar que sete das oito empresas pesquisadas estão alinhadas à demanda internacional.

Com relação ao nível das máquinas e equipamentos, conclui-se que as empresas têm buscado se alinhar ao que existe disponível no mercado para se manterem atualizadas, porém, enfrentam problemas financeiros com relação a isso. Políticas públicas de fomento ao financiamento poderiam ser úteis para resolver este problema.

Outro fator muito importante para a inserção internacional é a qualidade dos recursos humanos. É preciso contar com colaboradores capacitados, não utilizar mão-de-obra considerada escrava, bem como possuir uma orientação de valorização das pessoas. Pode-se concluir que todas as empresas pesquisadas contam com colaboradores capacitados, tanto no chão de fábrica quanto na parte administrativa, ou seja, estão alinhadas à demanda internacional.

Com relação aos aspectos logísticos, como estabelecimento de layout apropriado, contar com espaço de armazenagem adequado, possuir sistemas de cadastro de fornecedores, a qualidade da frota de veículos da empresa, bem como a utilização de sistemas de pós-venda, pode-se perceber que o grupo BETA está mais alinhado ao descrito na literatura.

Estes elementos podem ser identificados como pontos fundamentais para as empresas que desejam atuar no mercado internacional, já que precisam obter eficiência no processo produtivo para, assim, diminuir os desperdícios e reduzir custos que, por sua vez, vão proporcionar competitividade às organizações para competir com concorrentes internacionais.

Com relação a alguns aspectos relacionados à qualidade, todas as empresas adotam os procedimentos regulamentados descritos na Instrução

Normativa 51. O que chama a atenção é o fato de apenas as empresas do grupo BETA tomarem iniciativas com respeito à rastreabilidade de produtos. Este fator é preponderante para o ingresso no comércio internacional. Pode-se afirmar que as organizações do grupo BETA estão alinhadas às exigências internacionais devido à implantação e ao desenvolvimento de programas que visam aumentar a profissionalização da organização e fornecer condições de atender às exigências mínimas impostas pelo comércio internacional.

Mais dois indicadores de alinhamento estão nos efluentes do processo produtivo e no desenvolvimento de projetos sociais. Pode-se concluir que toda a amostra possui orientação favorável, já que todas as empresas administram seus efluentes e sete delas desenvolvem algum projeto social.

Pôde-se notar que as empresas classificadas no grupo BETA possuem um nível de alinhamento mais convincente que as empresas do grupo ALFA. Isso foi constatado a partir do momento em que se identificou que, de toda a amostra, apenas duas empresas do grupo BETA exportam mercadorias, enquanto uma já exportou e a outra não exporta. Estas empresas possuem certificado sanitário internacional e adotam os princípios descritos no Codex Alimentarius.

De forma ampla, pode-se concluir que as empresas do grupo BETA consideradas grandes possuem um grau mais elevado de alinhamento às demandas internacionais. Porém, muitos fatores que são considerados necessários para se obter o alinhamento descrito neste trabalho também são desenvolvidos pelas empresas do grupo ALFA. É possível inferir que, a partir de uma orientação mais centrada no trabalho em rede por meio de consórcios de exportações, seria possível alavancar os negócios destas empresas e inseri-las no mercado internacional.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Instrução normativa 51**, 18 de setembro de 2002. Aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=8932>>. Acesso em: 15 dez. 2007
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BONELLI, R.; FONSECA, R. **Indicadores de competitividade em cadeias produtivas**: notas metodológicas. Brasília, 2001. 197 p. Documento elaborado no âmbito do projeto Indicadores de Competitividade em Cadeias Produtivas.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BROOKE, M. Z. **International management**: a review of strategies and operations. 2.ed. Cheltenham: Stanley Thornes, 1992. p. 55-133.
- BUZBY, J.C.; UNNEVEHR, L. Introduction and overview. In: BUZBY, J.C. (Ed.). **International trade and food safety**: economic theory and case studies. Washington: ERS/USDA, 2004. (ERS, USDA Report, 828).
- CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L. **Economia internacional**. São Paulo: Saraiva, 2000. 300 p.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CORRÊA, H. L.; CARLOS, A. **Administração de produção e de operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005. Edição compacta.

COUGLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de marketing e distribuição.** Tradução de Lúcia Simonini. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DANTAS, R. J. E. S. et al. (Coord.). **Balança comercial brasileira:** dados consolidados. Brasília: SECEX, 2007.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DOSSA, D. et al. (Coord.). **Projeções do agronegócio mundial e Brasil 2006/07 a 2017/18.** Rio de Janeiro: MAPA. Assessoria de Gestão Estratégica, 2008.

DÜRR, J. W.; CARVALHO, M. P. de; SANTOS, M. V. **O compromisso com a qualidade do leite no Brasil.** Passo Fundo: Universitária, 2004.

DURSKI, G. R. **Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos.** Revista da FAE, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 2003.

FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L. Government regulation and business strategies in the Brazilian fresh fruit and vegetable market. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP/FEA/PENSA, 1999. p. 267-275.

FERRAZ, D.; MAZZOLENI, E. M.; SILVA, F. T. C. **Integração do agronegócio para exportação:** condomínio rural e consórcio. Brasília: MAPA/SRI, 2006. 24 p.

FOLKERTS, H.; KOEHORST, H. Challenges in international food supply chains: vertical co-ordination in the European agribusiness and food industries. **British Food Journal**, v. 100, n. 8, p. 385-388, 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. **Manual de barreiras técnicas às exportações:** o que são e como supera-las. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/Manual_BarrTecnicas.pdf>. Acesso em: jan. 2008.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil.** São Paulo: PENSA, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação:** balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1996

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloísa Monteiro; Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul,; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPEAD, 2005.

LOPES, E. L. et al. (Coord.). **Intercâmbio comercial do agronegócio:** trinta principais parceiros comerciais. 2.ed. Brasília: MAPA/SRI/DPI/CGOE, 2007. 280 p.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Strategic alliances:** formation, implementation and evolution. Cambridge: Blackwell Business, 1992.

MACHADO, A. L. **Opção internacional:** um estudo exploratório da cadeia produtiva de leite no Brasil. 2003. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior.** 11.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006. Edição compacta.

NAKAJIMA, S. **La Maintenance Productive Totale (TPM)**. Tradução de Yoko Sim; Christine Condominas; Alain Gómez. Paris: Afnor, 1989.

NASSAR, A. M. **Produtos da agroindústria de exportação brasileira**: uma análise das barreiras tarifárias impostas por EUA e União Européia. 2004. 218 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas, 1999.

OMTA, O.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. The Knowledge domain of chain and network science. **Journal on Chain and Network Science**, Wagenigen, v. 1, n. 2, p. 77-85, 2001

POSSAMAI, R. J. **A implantação da metodologia TPM num equipamento piloto na Alimentos do Brasil Ltda**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 173 p.

PRIMO, W. M. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileiro de laticínio. In: VILELA, D.; BROSSAN, M.; CUNHA, A. L. (Ed.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa, 1999. p. 19-136.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, D. C. de. **Estratégias de coordenação e qualidade na cadeia dos queijos finos**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2004. 216p.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Lexington: Lexington Books, 1987.

RODRIGUES, S. R. (Coord.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Supply Chain Management em cadeia agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: **WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES**, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** Ribeirão Preto: USP/FEA/ PENZA, 1999. p. 21-32.

SEGRE, G. (Coord.). **Manual prático do comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2006.

TERRA VIVA CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.terraviva.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2007.

THOMAS, D. E. International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship? **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 501-507, Apr. 2006.

THOMPSON JUNIOR, R. A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Denzin, 1994.

WOODS, E. J. Supply-chain management: understanding the concept and its implications in developing countries. In: **WORKSHOP Agri-product supply-chain management in developing countries**, Bali, Indonesia, 2003. **Proceedings...** Bali, Indonésia: Australian Centre for International Agricultural Research, 2004.

VIEIRA, R. C. M. T. et al. **Cadeias produtivas no Brasil**: análise de competitividade. Brasília: EMBRAPA, 2001.

VIEIRA, J. G. V.; LUSTOSA, L. J.; YOSHIZAKI, H.Y. Análise da cadeia de suprimentos da indústria de laticínio da Zona da Mata Mineira: integração das empresas. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, Itajubá, v. 1, n. 1, p. 30-46, dez. 2003.

VIEGAS, I. F. P. **Impactos das barreiras comerciais dos Estados Unidos e União Européia sobre a pauta de exportações agrícolas brasileiras.** 2003. 68 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia/Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba.

ZYLBERSZTAIN, J. N. D.; FARINA, E. M. M. Q. Agri-System management: developments and limitations of the concept. In: BRAZILIAN WORKSHOP OF AGRI-CHAIN MANAGEMENT, 1., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1997.

ANEXO
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Ano de fundação da empresa_____

2. Quantos litros de leite a empresa capta diariamente?

- () De 10 mil a 20 mil litros/dia
- () De 20 mil a 50 mil litros/dia
- () De 50 mil a 100 mil litros/dia
- () Acima de 100 mil litros/dia

3. Assinale os produtos que sua organização comercializa atualmente:

- () Leite UHT
- () Creme de leite concentrado
- () Iogurtes
- () leite condensado
- () leite em pó concentrado
- () Queijos. **Quais tipos? R:**
- () Soro do leite
- () Manteiga
- () Outros. **Especifique: R:**

4. Assinale abaixo quais testes sua empresa realiza no que diz respeito à qualidade do leite captado: (Pode marcar mais de uma opção).

- () crioscopia
- () gordura
- () densidade
- () redutores (alcalinos, inclusive soda)
- () inibidores (antibióticos)

- reconstituintes (açúcares)
- contagem global
- contagem de células somáticas
- proteína
- Outros. **Especifique: R:**

5. No momento da preparação do leite para a industrialização de lácteos, sua empresa realiza: **(Pode marcar mais de uma opção).**

- Filtragem de macropartículas e resfriamento
- Centrifugação (eliminação de micropartículas)
- Padronização (integral, semidesnatado e desnatado)
- Pasteurização (eliminação dos microrganismos patogênicos) 15 a 20 segundos, a temperaturas de 72°C a 75°C
- Homogeneização
- Ultrapasteurização (eliminação da totalidade da flora do leite), 2 a 4 segundos, a temperaturas de 130°C a 150°C
- Envase asséptico.
- Outros. **Especifique: R:**

6. Com base nas características de sua empresam avalie os itens abaixo:

Itens	Escala				
	O	MB	B	R	Ruim
O relacionamento da empresa com seus fornecedores de insumos (leite)					
O relacionamento da empresa com atacadistas (distribuidores)					
O relacionamento da empresa com órgãos ligados ao fomento do comércio exterior, como Receita Federal e agências governamentais					
O relacionamento da empresa com indústrias correlatas					
Qualidade das embalagens usadas pela empresa					
O processo produtivo da organização no que diz respeito às normas nacionais de qualidade					
Máquinas e equipamentos que são usados na produção de seus produtos					
Nível (capacitação) dos recursos humanos ligados a chão de fábrica					
Nível (capacitação) dos recursos humanos ligados à parte administrativa					
Itens	Escala				
	O	MB	B	R	Ruim
O espaço para armazenagem de produtos acabados na organização					
O <i>layout</i> (disposição homem/máquina) da Empresa					
O sistema de compras e cadastro de fornecedores da empresa					
A frota de veículos da empresa					
O sistema de pós-venda da empresa					
Os custos logísticos, de forma geral, estão em patamares					

7. Por favor, considere as afirmações abaixo colocando **S** para **SIM** e **N** para **NÃO**, de acordo com as características da empresa. Você **deve** responder **SIM ou NÃO** para **TODAS** as perguntas.

() Há um químico ou técnico responsável pela produção de lácteos na empresa?

() A empresa possui S.I.F.?

() A empresa conta com um sistema de informação que gerencia a cadeia de suprimentos (relacionamentos com fornecedores, compras)?

() A empresa conta com um sistema de informação para atender aos seus clientes (SAC)?

() A empresa conta com sistema de rastreabilidade de seus produtos? **Se sim, como funciona?**

() A empresa adota métodos modernos de gestão da manufatura (Ex. qualidade total, *just in time*)?

Quais? R:

() A empresa possui algum tipo de certificação (Ex. ISO)?

Quais? R:

() Os efluentes do processo produtivo são devidamente dispensados, de acordo com as normas nacionais de proteção ambiental?

() A empresa fornece técnicos ou profissionais para treinar os produtores de leite, a fim de se obter melhores índices de qualidade do leite?

() A empresa financia ou desenvolve algum projeto social?

Por favor descreva:

8. Quais impactos você imagina para sua empresa com relação à crise vivida recentemente da adulteração de leite?

9. A sua empresa exporta produtos lácteos?

() Sim

() Não

Em caso positivo, qual o percentual (anual) das vendas destinadas ao comércio internacional?

10. Assinale os produtos que sua organização comercializa **exclusivamente** para exportação:

- Leite UHT
- Creme de leite
- Iogurtes
- leite condensado
- leite em pó
- Queijos. **Quais tipos? R:**
- Manteiga
- Outros. **Especifique: R:**
- Nenhum

11. Houve alterações ou mudanças para a sua empresa ingressar no comércio internacional? (Caso a empresa ainda não comercialize produtos para exportação, **favor desconsiderar a pergunta**)

- Sim
- Não

Se positivo, quais foram as principais mudanças?

R:

12. Quais são as motivações para a sua empresa ingressar no mercado internacional? (**Pode marcar mais de uma opção**)

- Inserção em novos mercados
- Ganhos em escala
- O mercado nacional remunera mal
- Os incentivos do governo, como isenções de impostos e crédito simplificado
- Remuneração em moeda estrangeira
- Ter contato com novas tecnologias e processos produtivos modernos

() Alta competição no mercado interno

() Outros. **Especifique: R:**

13. Para qual(quais) o(s) país(es) a empresa comercializa seus produtos?

14. Assinale com “X”, no quadro abaixo, a(s) opção(opções) que **se aplicam** à sua empresa, considerando os três modos de entrada no comércio internacional (exportação; modos contratuais e investimentos diretos). Favor relatar o(s) país(es) para cada opção assinalada (*Pode marcar mais de uma opção*)

Modos de entrada da empresa no comércio internacional	Relatar os países
Exportação	
Vendas diretas (operações realizadas do Brasil); ()	
Por meio de agentes/distribuidores internacionais; ()	
Por meio de subsidiária de vendas no exterior; ()	
E-commerce; ()	
Importadores internacionais; ()	
Consórcios de exportação; ()	
Através de empresa comercial exportadora; ()	
Agência de exportação. ()	
Modos contratuais	
Licenciamento ()	
Franquia ()	
Contrato de fabricação ()	
Investimentos diretos	
Subsidiária integral ()	

Joint Venture (Ass. de empresas independentes) ()	
Aquisição (instalação do exterior para produção) ()	
Outros / Favor descrever	

15. As informações a seguir estão relacionadas a Comércio Exterior. Você **concorda ou discorda** das afirmações listadas abaixo?

Afirmações	Escala				
	Concordo plenamente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo plenamente
Os padrões de qualidade exigidos no âmbito internacional são extremamente elevados.					
A incerteza na cadeia produtiva de lácteos é muito grande o que pode vir a gerar problemas de qualidade do produto final.					
O apoio do governo para o setor de lácteos não é adequado.					
O acesso as novas tecnologias de produção por parte da indústria láctea ainda é restrito.					
As alternativas para a diferenciação de produtos, como novas embalagens, selo de qualidade e certificações têm efeitos positivos para a exportação.					
Existe pouca confiança entre a Indústria láctea e os fornecedores de leite.					
O Brasil passa por problemas relacionados a logística como estradas em péssimas condições, falta de contêineres, sobrecarga nos portos e falta de energia.					
O tempo para despachar mercadorias (desembaraço aduaneiro) destinadas a exportação é muito grande					
Os custos portuários são muito elevados					

A burocracia na exportação é muito grande					
---	--	--	--	--	--

16. Quais são as instituições que dão apoio a sua empresa para participar no comércio internacional?

17. Caso a questão anterior tenha sido respondida, que tipo de apoio esta instituição oferece?

18. Como o efeito cambial influencia sua empresa no comércio internacional?

19. Por favor, considere as afirmações abaixo colocando **S** para **SIM** e **N** para **NÃO** de acordo com as características da empresa. Você deve responder **SIM** ou **NÃO** para **TODAS** as perguntas.

() A empresa possui um sistema de informação de marketing internacional (dados sobre mercados como demandas internacionais, mudança de regras e etc.)?

() A empresa possui Certificado Sanitário Internacional?

() A empresa atende aos princípios gerais de higiene alimentar do Codex Alimentarius?

() A empresa conhece e aplica o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Elaboradores/Industrializadores de Alimentos?

20. Quais as barreiras comerciais que afetam as transações desta empresa com o mercado internacional? (**pode marcar mais de uma opção**)

() tarifas elevadas (taxas cobradas sobre produtos)

- quotas de importação (limite sobre a quantidade de um produto que pode ser vendido a um país)
- barreiras sanitárias e fitossanitárias (SPS) - objetivam impedir a disseminação de pragas e doenças entre plantas e animais, além de promover a segurança alimentar para os consumidores.
- barreiras técnicas (TBT) - documentos que estabelecem características do produto, como função, desempenho, embalagem e etiquetagem, ou métodos e processos de produção relacionados.
- embargo (a recusa em comprar produtos de determinado país ou companhia)
- capacidade de atendimento às quantidades mínimas por pedido ou por contrato (diversos pedidos) exigidas pelos exportadores
- custos de marketing e promoção internacional
- custos de logística
- nenhuma
- Outros. **Descreva: R:**