

**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E
ESTRATÉGIAS DE COORDENAÇÃO NA
CADEIA AGROINDUSTRIAL DOS QUEIJOS
FINOS: UMA ANÁLISE DA INTERFACE
FORNECEDOR-INDÚSTRIA**

GUSTAVO CARVALHO DE REZENDE

2003

GUSTAVO CARVALHO DE REZENDE

**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DE COORDENAÇÃO
NA CADEIA AGROINDUSTRIAL DOS QUEIJOS FINOS: UMA
ANÁLISE DA INTERFACE FORNECEDOR-INDÚSTRIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal
de Lavras, como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em Administração,
para obtenção do título de “Mestre”.

Orientadora

Profa. Maria Teresa Franco Ribeiro

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2003

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

Rezende, Gustavo Carvalho de.

Inovação tecnológica e estratégias de coordenação na cadeia agroindustrial dos queijos finos: uma análise da interface fornecedor-indústria / Gustavo Carvalho de Rezende. – Lavras : UFLA, 2003.

117 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2003.

Orientador: Maria Teresa Franco Ribeiro.

Bibliografia.

1. Inovação. 2. Coordenação. 3. Cadeias Produtivas. 4. Queijo. 5. Estratégia. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.4063

GUSTAVO CARVALHO DE REZENDE

**INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIAS DE COORDENAÇÃO
NA CADEIA AGROINDUSTRIAL DOS QUEIJOS FINOS: UMA
ANÁLISE DA INTERFACE FORNECEDOR-INDÚSTRIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal
de Lavras, como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em Administração,
para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 28 de fevereiro de 2003

Prof. Cândido Luiz de Lima Fernandes

UFMG

Prof. Luiz Marcelo Antonialli

UFLA

Profa. Maria Teresa Franco Ribeiro
UFBA
(Orientadora)

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL

SUMÁRIO

| | Página |
|---|---------------|
| RESUMO | i |
| ABSTRACT | ii |
| 1 INTRODUÇÃO..... | .01 |
| 2 OBJETIVOS DO ESTUDO. | 07 |
| 2.1 Objetivo Geral. | 07 |
| 2.2 Objetivos Específicos. | 07 |
| 3 A CADEIA AGROINDUSTRIAL DOS QUEIJOS FINOS NO SUL DE MINAS GERAIS | 09 |
| 3.1 O Relacionamento entre Indústria e Produtores de Leite | 13 |
| 3.2 Posicionamento Estratégico das Firms e Mudanças no Ambiente de Marketing | 16 |
| 4 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 4.1 O Modelo Neo-Schumpeteriano. (Evolucionista) | 23 |
| 4.2 A Economia de Custos de Transação (ECT) | 27 |
| 4.3. Estratégia Corporativa | 35 |
| 4.3.1 O Processo de Administração Estratégica | 38 |
| 4.3.2 Análise Estrutural de Indústrias..... | 42 |
| 4.4. Marketing Reverso, Estruturas de Governança e Inovação Tecnológica | 47 |
| 5 METODOLOGIA..... | 52 |
| 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 57 |
| 6.1 Caracterização da Organização | 57 |
| 6.1.1 Histórico | 57 |
| 6.1.2 Estratégia | 59 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.1.3 | Relacionamento com os Fornecedores | 60 |
| 6.2 | A Comunidade do Batatal..... | 63 |
| 6.3 | O Processo de Mudança | 64 |
| 6.3.1 | Objetivos e Negociações | 65 |
| 6.3.2 | Logística de Transporte e o Papel do Carreteiro | 69 |
| 6.3.3 | Implementando a Coleta Comunitária..... | 71 |
| 6.3.4 | Primeiros Resultados | 74 |
| 6.4 | A Primeira Pesquisa | 77 |
| 6.4.1 | Caracterização das Propriedades | 78 |
| 6.4.2 | Tecnologia e Produtividade | 78 |
| 6.4.3 | Relacionamento com o Comprador | 80 |
| 6.4.4 | Aspectos de Risco e Satisfação | 80 |
| 6.4.5 | Avaliação do Programa | 82 |
| 6.5 | A Segunda Pesquisa | 82 |
| 6.5.1 | Caracterização das Propriedades | 82 |
| 6.5.2 | Tecnologia e Produtividade | 83 |
| 6.5.3 | Relacionamento com o Comprador | 84 |
| 6.5.4 | Avaliação do Projeto | 84 |
| 6.5.5 | Relacionamento com o Carreteiro | 85 |
| 6.5.6 | Avaliação da Parceria com a EMATER | 86 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 87 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 105 |
| | ANEXOS | 110 |

RESUMO

REZENDE, Gustavo Carvalho de. **Inovação tecnológica e estratégias de coordenação na cadeia agroindustrial dos queijos finos: uma análise da interface fornecedor-indústria.** 2003. 117 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.*

Buscou-se identificar, na indústria de queijos finos do Sul de Minas Gerais, as relações entre as estratégias empresariais, estruturas de governança e a trajetória tecnológica das firmas quanto ao relacionamento com seus fornecedores de leite, tendo em vista as transformações em curso no setor e a busca de maior competitividade. O trabalho foi formatado como um estudo de caso típico, ou seja, um estudo em profundidade da realidade particular de uma empresa laticinista, um grupo de produtores de leite e seu projeto de implementação de um tanque comunitário, buscando obter informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, tendo em vista a apreensão da totalidade da situação. Assim, desenvolveu-se um estudo utilizando-se, essencialmente, métodos qualitativos de pesquisa, embora a obtenção de alguns dados quantificáveis tenha sido inevitável e até mesmo benéfica para auxiliar na interpretação dos dados ricos. Concluiu-se que o perfil tecnológico dos fornecedores de leite participantes do projeto implantado pela empresa é caracterizado, essencialmente, por um alto grau de amadorismo e baixa produtividade, em contraste com a estratégia de diferenciação da empresa. Esta situação, na qual os custos de transação foram identificados e classificados como elevados, levou a organização a desenvolver uma parceria que seria uma alternativa à estrutura de governança existente, incompatível com a estratégia da firma, no intuito de suportar a difusão do processo de inovação ao longo da cadeia. Concluiu-se, também, que os resultados obtidos não foram totalmente satisfatórios, principalmente devido à ausência de instrumento de contrato formal, comprometimento insuficiente da firma com o projeto e turbulências no ambiente político e econômico do país durante o processo.

Orientadora: Maria Teresa Franco Ribeiro (UFBA)

ABSTRACT

REZENDE, Gustavo Carvalho de. **Technological Innovation and Coordination Strategies at Special Cheese Agro Industrial Chain: a supplier-industry interface analysis**. 2003. 117 p. Dissertation (Master Degree in Administration) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.*

The research aimed at identifying, at the special cheese agro industrial chain in South Minas Gerais, the relations among corporative strategies, governance structures, and technological trajectories, mostly regarding the relationships between firms and their milk suppliers, focused on the search of increasing competitiveness and the transformations in this industry. The study was formatted as a classical case study, in other words, a deep research of the peculiar reality of a dairy company, a group of milk producers, and their project of implementing a communitarian milk reservoir. It also aimed at obtaining as numerous and detailed information as possible, seeking the understanding of the situation in its totality. Though, the research was developed using mostly qualitative techniques, although some quantitative information has outcome as beneficial in rich data interpretation. The technological profile of the milk producers was identified as highly amateur and presented low productivity, in opposition to the differentiation strategy of the firm. This situation, in with the transaction costs were identified and classified as very high, leded the firm to develop a partnership with the milk producers in order to change the governance structure to a most innovation supporting and strategy compatible one. It was accomplished, also, that results were not fully sufficient, mainly because the lack of formal contraction instruments, poor firm commitment with the project, and turbulences in the economical and political environments in the country.

Advisor Professor: Maria Teresa Franco Ribeiro (UFBA)

1 INTRODUÇÃO

A cadeia agroindustrial do leite no Brasil, assim como outros tantos setores de nossa economia, teve, na década de 1990, o seu período de transformações mais radicais e importantes. Após um longo período de regulamentação estatal de preços, em associação com uma legislação ultrapassada em relação a normas e padrões de qualidade e nenhum incentivo à produtividade, a consequência havia sido a formação de uma indústria pecuarista de características únicas no Brasil (Jank & Galan, 1998).

O primeiro passo para a transformação do setor foi, sem dúvida, a desregulamentação do mercado de leite e a abertura da economia às importações, seguindo as tendências do novo cenário competitivo internacional. Entretanto, Bortoleto (1997) destacam outras transformações importantes que tomaram lugar a partir da década de 1990, tais como:

- importação de produtos lácteos, até então controlada pelo governo e com fins exclusivos de regulação do abastecimento, aberta à concorrência privada, sem maiores restrições tarifárias ou de volume;
- integração do Brasil ao Mercosul, expondo setores deficientes da cadeia à concorrência de países com indústrias muito mais tradicionais e mercados bem menores;
- aceleração do processo de concentração industrial e de distribuição, como forma de obterem-se economias de escala para enfrentar a concorrência.

Além disso, pode-se incluir a estabilização relativa da economia como fator que aumentou a consciência de preços da população e trouxe à tona os problemas empresariais camuflados pela ciranda inflacionária (Meireles, 1996 citado por Bortoleto, 1997).

No entanto, a ausência de políticas de incentivo, bem como a inexperiência dos produtores e compradores de leite em trabalhar nos moldes da livre negociação, tem produzido enormes discrepâncias no relacionamento entre indústria e fornecedores de leite. Por exemplo, percebe-se que houve, nos últimos anos, uma grande pressão sobre os produtores, principalmente os de menor porte, no sentido de se adequarem a uma estrutura de custos que, para muitos, sem incentivo governamental e crédito facilitado, tornara-se irreal. Assim, forma-se um ciclo vicioso de desmotivação e pressão por produtos de melhor qualidade e custos mais baixos, o qual requer criatividade e um pensar de soluções compartilhadas, visando à construção de um modelo de coordenação mais estável e vantajoso para todos os elos da cadeia, o que constitui o propósito principal deste trabalho.

O setor de queijos finos insere-se nesta cadeia, sob o estigma de ser composto, basicamente, por empresas de porte significativamente inferior ao das grandes cooperativas e usinas de beneficiamento de leite. Em Minas Gerais, principal região produtora de queijos finos do Brasil, apenas duas das dez maiores empresas privadas laticinistas apresentam produtos nessa linha, conforme constatado Resende (2000).

Assim, a situação dos fornecedores dessas empresas torna-se mais delicada, na medida em que as mesmas não têm possibilidades financeiras de incentivar planos de modernização da atividade. Por outro lado, o setor apresenta a possibilidade de trabalhar com produtos diferenciados e com margens de lucro mais elevadas, as quais podem sustentar políticas de preço mais interessantes para os produtores.

Analisando-se a situação de outros países que passaram por este processo, a questão da modernização (inovação) torna-se cada vez mais importante. Nos EUA e na Argentina, por exemplo, embora em épocas diferentes, o processo culminou na granelização de praticamente toda a

produção de leite, reduzindo drasticamente o número de produtores de leite no mercado. No Brasil, embora alguns autores acreditem que processo semelhante seja inevitável, é preciso levar em consideração aspectos como a falta de infraestrutura de controle, as dimensões territoriais do país e, principalmente, a insuficiência da produção nacional frente ao consumo.

A questão mais polêmica diz respeito à extinção da coleta de leite em latões, tornando-a totalmente granelizada. No Brasil, o governo aprovou, em 2002, o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite¹, promovendo por decreto um processo de modernização que levou anos para acontecer naturalmente em outros países. Tal medida veio tornar ainda mais urgente a necessidade de estudos sobre os impactos sociais e econômicos da modernização da coleta de leite, de certa forma incentivando a procura por um novo arranjo na cadeia produtiva. Todavia, parece claro que o processo de granelização é inevitável, principalmente devido às pressões exercidas pelas grandes companhias junto ao governo e às nítidas vantagens em relação à tecnologia vigente, em termos de custos e qualidade. Tendo em vista este cenário, as

¹ O Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite propõe, no Anexo VI - Regulamento técnico da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel, “fixar as condições sob as quais o leite cru refrigerado, independentemente de seu tipo, deve ser coletado na propriedade rural e transportado a granel, visando promover a redução geral dos custos de obtenção e, principalmente, a conservação de sua qualidade até a recepção em estabelecimento submetido a inspeção sanitária oficial”.

O Anexo VI já apresenta algumas modificações em relação ao projeto inicial, graças à demanda de alguns setores insatisfeitos com a proposta inicial. Os pontos principais que afetam a atividade de laticínios e produtores são os seguintes:

- passou-se a admitir a utilização de tanques de expansão direta e, também, de refrigeradores de imersão (as latas de leite são colocadas em água gelada);
- em se tratando de tanque de expansão direta, o mesmo deve ser capaz de refrigerar o leite a 4°C, num período não superior a três horas após a ordenha, independente de sua capacidade;
- em se tratando de tanque de refrigeração por imersão, o mesmo deve ser capaz de refrigerar o leite a 7°C, num período não superior a três horas após a ordenha;
- admite-se o uso coletivo de tanques de refrigeração a granel (“tanques comunitários”), por produtores de leite, desde que baseados no princípio de operação por expansão direta. A localização do equipamento deve ser estratégica, facilitando a entrega do leite de cada ordenha no local onde o mesmo estiver instalado;
- não é permitido acumular, em determinada propriedade rural, a produção de mais de uma ordenha para enviá-la uma única vez por dia ao tanque comunitário;
- o tempo transcorrido entre a ordenha inicial e seu recebimento no estabelecimento que vai beneficiá-lo, deve ser, no máximo, de 48 horas;

empresas encontram-se frente a um processo de transformação do modelo tecnológico que, por encontrar-se, no Brasil, em estágio inicial, não possui definidos de forma clara os parâmetros de relacionamento entre indústria e produtores (Rezende, 1999a).

Assim, apesar dos atritos entre os atores da cadeia, ainda não estão definidas as bases para o relacionamento no novo cenário, o que possibilita que as empresas de menor porte e com estratégias empresariais bem definidas possam tentar traçar estratégias de coordenação diferenciadas e promover a transição, de forma a se tornarem mais competitivas no ambiente emergente. Em outras palavras, as estruturas de governança não estão ainda definidas. Segundo Williamson (1996f), governança é um esforço para o acesso à eficácia de modos alternativos de organização, com o objetivo de efetuar uma boa ordem entre os mecanismos de relacionamento entre os atores e reduzir os custos de transação.

Por outro lado, as mudanças na economia têm gerado novas situações também para o mercado de venda de queijos finos. Com a abertura às importações, cresceu a pressão por produtos de qualidade mais elevada e aumentou significativamente a concorrência. Quanto à concorrência, verifica-se que ela cresce tanto externa quanto internamente, seja pela entrada de produtos importados que, apesar da desvalorização do real, ainda apresentam venda expressiva, seja pelo ingresso de novos concorrentes nacionais desmotivados pelas baixas margens no setor de queijos “populares”.

Mais recentemente, percebe-se que a redução na renda média da população brasileira após o *boom* de consumo pós-Plano Real, conforme explicitado na TABELA 1, é uma realidade dura e que não permitirá o crescimento do setor nos mesmos patamares dos últimos anos (Rezende, 1999a).

Ao se juntarem ambas as faces da moeda, percebe-se que o espaço para a concorrência deverá residir na definição de estratégias empresariais claras e coerentes com a trajetória tecnológica das empresas. A hipótese chave deste

estudo é que não haverá mais espaços para a dispersão de forças entre diversos mercados com características distintas e nem para a falta de sincronia entre a produção e a comercialização. Assim, o conceito de estratégia passa a incorporar a compatibilidade entre a firma e os demais agentes da cadeia. Isso quer dizer que, no mercado de queijos finos, as empresas devem estar preocupadas não somente em ter estratégias empresariais bem definidas, mas também estratégias tecnológicas e de coordenação que lhes permitam obter vantagens competitivas no novo cenário de negócios. Torna-se necessário, portanto, que se estude o que essas empresas podem fazer, em termos estratégicos, de forma a adaptarem-se às novas tecnologias em coerência com as características únicas das estruturas de governança da cadeia agroindustrial dos queijos finos e com sua visão organizacional, buscando a maior competitividade.

TABELA 1 Evolução do rendimento médio da população economicamente ativa das cinco principais áreas metropolitanas brasileiras (em reais) corrigidos pelo IGP-M, data base agosto, 1994 a 2002.

| Ano | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rendimento | 971 | 1.087 | 1.200 | 1.194 | 1.147 | 1.029 | 973 | 897 | 867 |

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003).

Nesse sentido, pretendeu-se estudar o caso de uma empresa inserida no setor de queijos finos, tentando perceber os efeitos possíveis da integração entre a sua capacitação tecnológica e a de seus fornecedores e entre a estratégia corporativa e as características da estrutura de governança da cadeia. A empresa a ser estudada atua em todo território nacional, tendo sua sede no município de Lavras, MG e tem investido no desenvolvimento de um programa embrionário e

alternativo de coordenação da cadeia, utilizando-se concepções de marketing reverso e políticas de preservação dos pequenos produtores.

As bases teóricas para o estudo serão o arcabouço da teoria evolucionista (neo-schumpeteriana), da Economia de Custos de Transação (ECT) e os conceitos de administração estratégica. Embora a ênfase da ECT seja acerca das transações e a da teoria evolucionista seja na firma, ambas apresentam pontos convergentes em relação à dinâmica do processo econômico e à racionalidade limitada dos processos e atores econômicos, propiciando sua integração como referencial que mais se aplica ao problema a ser estudado. Em outras palavras, a questão envolve contratação, transações, trajetória tecnológica, competitividade e estratégia e acredita-se que a combinação dessas teorias poderá propiciar um melhor entendimento do problema.

O estudo pretendeu, ainda, dar uma contribuição à aplicação e à conjugação de referenciais teóricos que possam respaldar melhor o processo de compreensão da dinâmica dos atores, da competição, da inovação e da definição de estratégias pelas firmas. Por meio da busca de consistência interna entre correntes teóricas cujos princípios não se chocam, pretende-se compreender melhor as forças que influenciam o crescimento e a construção de estratégias competitivas das firmas.

2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo em vista as questões apresentadas anteriormente, pretendeu-se trabalhar, essencialmente, as relações entre a empresa citada e os produtores de leite que para ela fornecem a matéria-prima. Com base nisso, foram propostos os seguintes objetivos da pesquisa.

2.1 Objetivo geral

Identificar, na indústria de queijos finos, as relações entre as estratégias empresariais e a trajetória tecnológica das firmas, quanto ao relacionamento com seus fornecedores de leite, tendo em vista as transformações em curso no setor e a busca de maior competitividade.

2.2 Objetivos específicos

1. Conhecer e relacionar os perfis e capacitações tecnológicas da empresa e de seus fornecedores de leite, buscando identificar pontos de convergência e/ou divergência.
2. Identificar as estruturas de governança, os custos de transação e outras características do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores de leite.
3. Relacionar e identificar pontos de contato entre o posicionamento estratégico da empresa e as características específicas da estrutura de governança da cadeia.
4. Avaliar a alternativa de coordenação proposta pela empresa e sugerir modificações na atuação dos atores, visando obter uma

maior integração entre estratégias tecnológica e empresarial diante do novo cenário competitivo.

3 A CADEIA AGROINDUSTRIAL DOS QUEIJOS FINOS NO SUL DE MINAS

O conceito de cadeia agroindustrial tem sua origem nos idos da década de 1960, na escola industrial francesa, inicialmente como *analyse de filère*, a qual não foi desenvolvida especificamente para o setor agroindustrial. No entanto, sua ressonância foi maior entre os pesquisadores dessa área, sendo, atualmente, uma das principais correntes teóricas dedicadas ao estudo do *agribusiness*.

Morvan (1988 citado por Batalha, 1997), apresenta algumas características essenciais das cadeias de produção:

- a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado a montante e a jusante, entre fornecedores e clientes;
- a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Assim, a indústria de queijos finos pode ser considerada uma cadeia de produção agroindustrial, inserida no contexto do *agribusiness*, na medida em que o mesmo é definido, por seus enunciadores, como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (Davis & Goldberg, 1957).

De certa forma, a cadeia agroindustrial dos queijos finos compartilha grande parte dos elos existentes na cadeia agroindustrial do leite e pode ser enxergada como uma vertente daquela. Assim, o processo tem origem na produção do leite nas propriedades rurais e no desenvolvimento de todas as atividades complementares necessárias para o desenvolvimento de um rebanho sadio e produtivo. Na fazenda, o leite é retirado por meio de ordenha mecânica ou manual, podendo ser resfriado imediatamente ou não.

O transporte do leite da unidade agrícola até a indústria pode ser realizado de diversas maneiras, sendo mais tradicional a utilização de caminhões de propriedade de terceiros (carreteiros) equipados ou com caçambas para transporte de latões de 50 litros ou com tanques rodoviários para coleta a granel. A coleta a granel funciona em conjunto com o sistema de resfriamento do leite e permite o transporte por distâncias maiores. Possivelmente, o trajeto pode ser dividido em duas partes (percursos), sendo o primeiro percurso da propriedade rural até um entreposto ou posto de resfriamento e o segundo percurso daí até a usina de beneficiamento ou laticínio.

No caso da indústria de queijos finos, o leite é pasteurizado, processado e transformado em queijo por meio de processos típicos de cada produto. Após a fabricação, os produtos são mantidos em câmaras resfriadas para maturação, a qual pode variar entre alguns dias até vários meses de cura. Uma vez maturados, os produtos são embalados e expedidos para os clientes. As empresas normalmente trabalham com diversos tipos de clientes, tais como atacadistas, varejistas, clientes institucionais e consumidores finais. A venda e o transporte podem ser terceirizados por meio de firmas especializadas e representações comerciais. A configuração da cadeia agroindustrial dos queijos finos está ilustrada na FIGURA 1.

A cadeia agroindustrial do leite é uma das atividades econômicas mais importantes do estado de Minas Gerais. Segundo Silva (1999), o estado, além de

possuir o maior número de estabelecimentos ligados ao complexo leiteiro, tem a primeira posição na produção nacional, respondendo por cerca de 30% do total de leite produzido no país. No entanto, a região carece de investimentos e pesquisas na área de tecnologia, infraestrutura competitiva, produtividade e qualidade, visto que diversos índices utilizados para medir o grau de tecnificação da atividade têm sido considerados baixos por pesquisas no setor.

A indústria de queijos finos é especialmente importante para a região do Sul de Minas Gerais, visto que, devido às características únicas desse tipo de produto, as condições climáticas e a composição nutricional do leite da região são limitações à concorrência de outras localidades brasileiras. Assim, o estado de Minas Gerais apresenta forte concentração da produção desse tipo de produto, conforme descrito na TABELA 2 (Rezende, 2000).

TABELA 2 Participação do estado de Minas Gerais na produção total de queijos finos (em toneladas) no Brasil, 1994.

| Tipo de queijo | Produção MG | Produção Brasil | %MG/Total |
|-----------------------|--------------------|------------------------|------------------|
| Camembert | 136 | 140 | 97,1 |
| Brie | 96 | 100 | 96,0 |
| Gruyère | 352 | 410 | 85,8 |
| Emmental | 113 | 146 | 77,3 |
| Gouda | 750 | 971 | 77,2 |
| Itálico | 63 | 93 | 67,7 |
| Port-Salut | 40 | 63 | 63,4 |

Fonte: Rezende (2000).

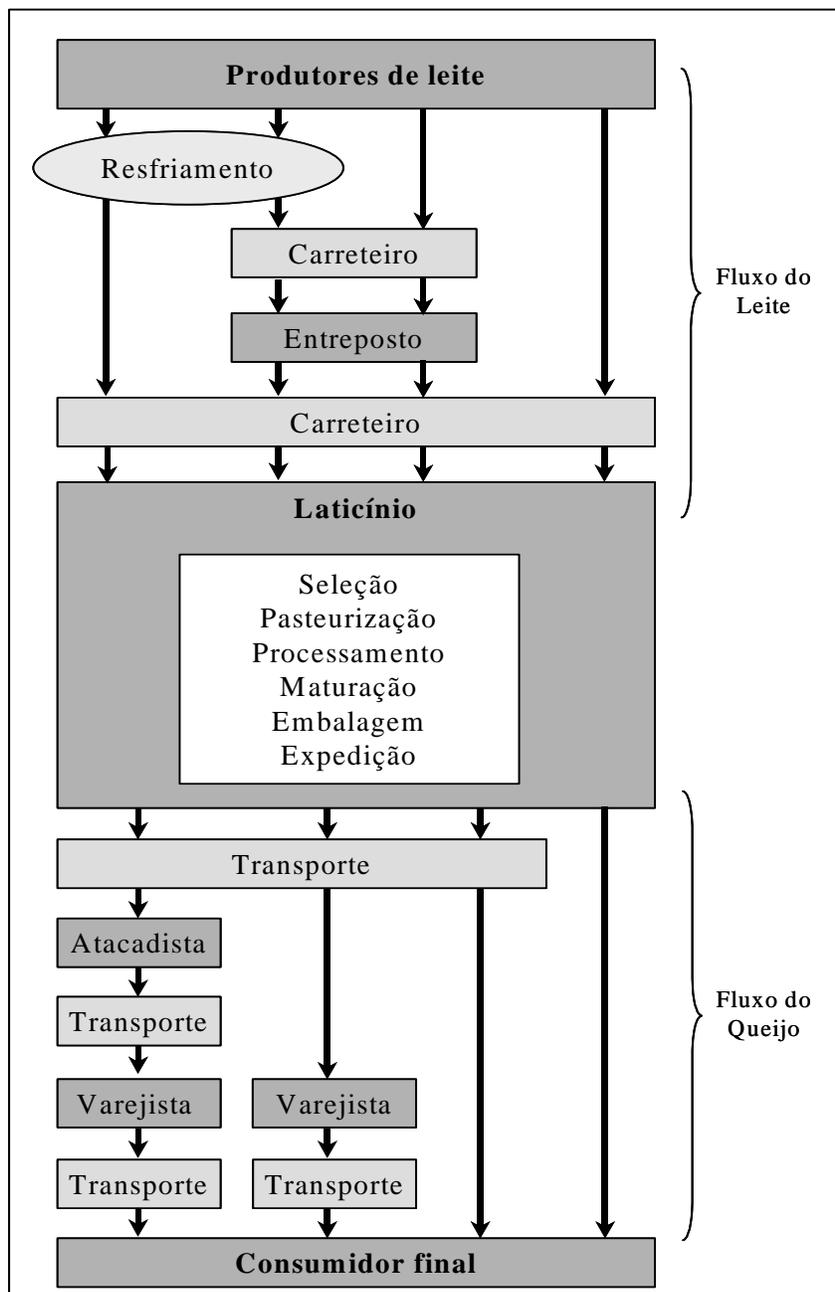


FIGURA 1 Cadeia de produção agroindustrial dos queijos finos
 Fonte: Batalha (1997) , adaptado pelo autor.

Segundo levantamento realizado por Rezende (2000), comprova-se que, em especial, as duas macrorregiões da Zona da Mata e do Sul de Minas apresentam cerca de 85% do número de estabelecimentos ligados à produção de queijos finos no estado, com destaque para os municípios de São João Del Rei e Barbacena (Zona da Mata) e São Vicente, Minduri, Carrancas e Lavras (Alto Rio Grande - Sul). A região do Alto Rio Grande, por sinal, é considerada o berço da produção de queijos finos no Brasil, com a imigração de colonos dinamarqueses na década de 1920.

A empresa a ser estudada está localizada na região do Alto Rio Grande, mais precisamente nos municípios de Lavras e está entre as principais empresas fabricantes de queijos finos no Brasil, com uma linha bastante diversificada de produtos de alto valor agregado e marca com boa penetração de mercado.

3.1 O relacionamento entre indústria e produtores de leite

Historicamente, a última década trouxe um sem número de transformações para o setor leiteiro nacional, principalmente se tivermos em vista a situação que perdurou por quase meio século, até os idos de 1992, quando o governo deixou de interferir e determinar o preço a ser pago pelo leite. O que se percebeu, durante este período de intervenção, foi a extrema descapitalização da atividade, tendo em vista a política de se manter o preço do leite acessível à maioria da população brasileira. Além disso, promoveu uma falta de perspectivas empresariais para os produtores, os quais pararam de investir em sua produção e tornaram-se cada vez menos profissionais e motivados (Massa, 1986; Cruz et al., 1992). Percebe-se que esta situação foi fruto de uma política voltada para o controle da inflação, mas sem promover mudanças estruturais, como a capacitação, linhas de investimentos, etc., que refletissem em melhoria da competitividade setorial.

Com isso, a produtividade do rebanho brasileiro encontra-se muito abaixo da maioria dos países líderes em produção de leite no cenário internacional. Outro reflexo dessa problemática tem como ponto crucial a ausência de quaisquer instrumentos de contratação de fornecimento, o que torna a atividade quase que informal e permite que os produtores sejam amplamente explorados pelos compradores. Por outro lado, a ausência de contratos e o baixo investimento geram um enorme problema para as indústrias de laticínios: a enorme sazonalidade na oferta de leite (Faria, 1988).

Além da baixa produtividade, é desnecessária a elaboração de estudos mais profundos para comprovar que, também, a qualidade do leite brasileiro não é das melhores. Esse fato é facilmente percebido por meio de visitas às instalações agrícolas, nas quais se percebe que faltam conhecimentos e cuidados básicos acerca de higiene na ordenha e no manejo do gado. Pelos primeiros dados fornecidos pela empresa por meio de seu programa de apoio aos produtores de leite, observa-se que a capacitação tecnológica dos mesmos encontra-se bastante prejudicada pela carência de informações técnicas, pela desmotivação com a rentabilidade da atividade e, principalmente, pela política econômica de juros altos, a qual não permite nem estimula o investimento em melhorias.

Com esse cenário, o perfil dos produtores de leite da empresa acaba sendo caracterizado pelo baixo profissionalismo e instabilidade na oferta de leite. Muitos produtores são constantemente estimulados a mudarem de comprador, o que prejudica o mercado, inflacionando os preços e desestabilizando a produção. Além disso, os ganhos de curto prazo geralmente são pequenos e fazem com que os produtores passem a ter uma imagem ruim junto ao mercado.

Com a intensificação do processo de granelização da coleta de leite no Brasil, a partir de 1991, a situação passou a tomar novos rumos, visto que o novo

processo apresenta uma série de vantagens, tais como flexibilidade no horário de coleta, melhor preservação da qualidade do leite, redução dos custos de transporte e racionalização das linhas de leite, dentre outras (Silva, 1999).

Por outro lado, existe a questão da escala de produção necessária para a implementação do sistema de coleta a granel, devido ao custo elevado dos equipamentos. Tal limitação é extremamente preocupante no sentido de que pode inviabilizar a atividade para uma série de pequenos produtores, visto que a granelização já está colocada em termos de legislação. As mudanças propostas pelo Ministério da Agricultura apresentam restrições ao associativismo e são deficientes na determinação de parâmetros mais adequados em relação à utilização de tanques comunitários. Por exemplo, no Anexo VI, é aceita a utilização de tanques comunitários afirmando que os mesmos devem seguir os mesmos procedimentos dos tanques de expansão direta, ou seja, resfriar o leite a até 4°C, em um período de até 3 horas após a ordenha. Da mesma forma, afirma que não pode ser acumulada a produção de duas ordenhas para se transportar o leite até o tanque comunitário apenas uma vez por dia. Com isso, o raio de captação de um tanque comunitário seria muito restrito, visto que muitos produtores transportam o leite em charretes ou a cavalo e teriam que fazê-lo duas vezes por dia. Além disso, não se menciona a possibilidade de que o leite seja refrigerado, em primeira instância, em tanques de imersão até que estejam resfriados até 7°C e, em um segundo momento, transportados para o tanque comunitário uma vez por dia. Entende-se que, por meio da mesma proposta, o leite deve chegar até o laticínio em até 48 horas após a ordenha. Então, se o leite for resfriado em duas etapas como mencionado acima, ele estará atendendo à legislação ou não?

Para se ter uma ideia, a produção média dos fornecedores da empresa em estudo é de cerca de 100 L/dia, com linhas que captam cerca de 15 a 20 L/km, ao passo que a proposta do MAA é de que a utilização de tanques para a

coleta comunitária obrigue o produtor a transportar duas vezes por dia este leite até o tanque. Ora, se se sabe que a maioria dos produtores pequenos trabalha sozinha, como conseguirão tempo para se deslocar até o tanque duas vezes por dia e, ainda, realizar todas as tarefas pertinentes à atividade. Percebe-se que, dessa forma, não se está preocupado apenas em controlar os parâmetros de qualidade, mas sim a tecnologia utilizada, a qual não é absoluta e inviável para os pequenos produtores.

Se os laticínios desejam receber matéria-prima de qualidade para que possam produzir produtos igualmente bons, também é verdade que a maioria dos produtores de leite do sul de Minas Geral não tem condições de atender plenamente às exigências legais sem amparo institucional ou parcerias com os laticínios da região.

Por este ângulo, pode-se entender o leite como um ativo específico para a indústria, ou seja, quanto maior for o nível de conhecimento, acesso e comprometimento com o ativo, mais estáveis devem ser os ganhos médios obtidos, tanto por meio da melhoria da qualidade e da produtividade, quanto da redução dos impactos da sazonalidade. Assim, torna-se ainda mais importante a necessidade de coordenação da cadeia, papel que, neste caso, pode vir a ser desempenhado pelas empresas laticinistas, objetivando a intermediação desse processo de implementação e facilitando a permanência dos pequenos produtores de leite.

3.2 Posicionamento estratégico das firmas e mudanças no ambiente de marketing

A caracterização da indústria de queijos finos brasileira leva à percepção de que existe grande influência do aumento na renda da população e o aumento no consumo desse tipo de produto. Percebe-se, também, que a abertura do mercado às importações promoveu a entrada de produtos de maior tradição e, na

sua maioria, com melhores padrões de qualidade, forçando a indústria nacional a se movimentar. No entanto, o consumo *per capita* de queijos no Brasil é muito pequeno, se comparado a outros países com maior tradição na produção desse produto, conforme pode ser percebido pela TABELA 3.

Rezende et al. (1999b) fazem um levantamento sobre as principais empresas atuantes no mercado de queijos finos, destacando-se as seguintes empresas:

- BG Brasil – estratégia de liderança em diferenciação, controlando as três principais marcas do mercado (Campo Lindo, Skandia e Luna);
- Barbosa e Marques – atua com a marca Cave e não apresenta maior agressividade promocional, utilizando-se desses produtos mais como complemento de sua linha;
- Boa Nata – adota estratégia de enfoque, atuando apenas no estado do Rio de Janeiro;
- Serrabella – possui atuação nacional, com estratégia voltada para a diferenciação, detém a marca líder no mercado de Gorgonzola;
- Tirolez – adota estratégia de custo mínimo.

Com as mudanças nos padrões de consumo de alimentos e as tendências previstas para o futuro, percebe-se que o mercado de queijos finos deverá passar por um processo de profissionalização, principalmente nas atividades de marketing, devendo as empresas devem procurar se aproximar mais dos consumidores, buscando tornar seus produtos mais atrativos, frente à crescente concorrência, principalmente internacional.

TABELA 3 Consumo per capita de queijo em alguns países, em 1995

| País | kg/ano |
|----------------|---------------|
| França | 18 |
| Estados Unidos | 14 |
| Itália | 8 |
| Argentina | 8 |
| Uruguai | 7 |
| Paraguai | 3 |
| Chile | 3 |
| Brasil | 2 |

Fonte: Rezende (2000).

Uma das principais modificações no cenário diz respeito ao processo de concentração na indústria supermercadista brasileira. Os dados da indústria de supermercados no Brasil demonstram, claramente, que se trata de um mercado caracterizado por uma dinâmica de construção de uma estrutura oligopolista, conforme se observa nos dados da TABELA 4. Tal conclusão se dá pelo fato de que cada vez menos empresas passam a deter maior parcela do mercado, obtendo vantagens competitivas crescentes, baseadas em economias de escala. Dessa forma, o processo passa a assumir ares de irreversível, no sentido de que as empresas menores ficam desprovidas de condições de competição, além do fato de processos semelhantes terem ocorrido em diversos países do mundo.

Além disso, pode-se perceber que, em mercados nos quais a participação dos supermercados nas vendas é alta, como na indústria de queijos finos, a concentração se faz sentir do outro lado do processo, ou seja, o aumento do poder de negociação em relação aos fornecedores reflete a existência de características oligopsônicas, o que torna cada vez mais crucial a determinação de uma estratégia clara de negócios para as empresas e, ainda, a procura pela

coerência entre esta e o histórico de evolução tecnológica da firma e as características da estrutura de governança da cadeia.

TABELA 4 Participação percentual das dez maiores empresas no faturamento do setor supermercadista brasileiro, 1997 a 2001.

| Ano | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 maiores | 27,4% | 33,0% | 39,2% | 40,8% | 39,1% |
| 10 maiores | 33,8% | 39,7% | 44,8% | 46,8% | 45,6% |

Fonte: Rezende (2000).

Em Minas Gerais, com a instauração da CPI do Leite, os deputados estaduais já têm comprovações daquilo que os industriais reclamam há tempos: a maior parcela da margem de lucro obtida com a venda de leite e derivados fica com os supermercados². Assim, estrangulam-se os outros membros da cadeia e

² Relatório Final - Comissão Parlamentar de Inquérito da Assembleia Legislativa de Minas Gerais para apurar os mecanismos de formação do preço do leite e indícios de cartelização - CPI do preço do leite, abril 2002.

Assim, dentre os principais dados apresentados pelo relatório, podem-se destacar:

- “os produtores, embora tenham, ao longo dos últimos anos, melhorado a tecnologia e aumentado a produtividade, representam a parte mais vulnerável da cadeia, o que os leva a passar por crises como a atual, em que os preços recebidos sequer cobrem os custos de produção;”
- “os representante das indústrias, mesmo provocados pelos parlamentares, não comentaram o fato de as grandes redes de supermercados exigirem descontos e bonificações abusivas para venderem seus produtos. Os industriais alegam que se submetem a tais condições porque necessitam dos supermercados para sobreviverem, revelando uma relação de subserviência;”
- “os representantes dos supermercados afirmaram que a margem de lucro do leite é muito baixa, às vezes negativa, mas que o leite funciona como atrativo para outros produtos. Contudo, não souberam explicar remarcações de até 100% entre o preço de aquisição e o de venda, documentadas pela CPI;”
- “a cobrança de luvas, bonificações e descontos pelas grandes redes de supermercados às indústrias, que, pressionadas, reduzem o preço da matéria-prima, com resultados dramáticos para o produtor;”
- solicitou-se ao Ministério Público “que determine a quebra de sigilo fiscal das redes de supermercados Carrefour Comércio e Indústria Ltda., Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar/Extra, Distribuidora Mineira de Alimentos - Epa/Mart Plus, Bretas Supermercados, Super Nosso, Wal Mart Brasil, Grupo Sendas - Bon Marché, Mineirão - Supermercados Champion (Grupo Carrefour), para que se tornem públicas as formas de contabilização das luvas, bonificações e descontos;”

impede-se o aumento do consumo, graças aos altos índices de *mark-up* praticados. Esta questão reforça a importância de ações entre a indústria e os produtores de leite, no sentido de reforçarem seu poder perante os supermercados, objeto final deste estudo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Profundas transformações estruturais, políticas, econômicas e sociais vêm ocorrendo, nos últimos anos, tanto no Brasil quanto no mundo, influenciado de forma decisiva o ambiente empresarial e as formas de se fazer negócio. Segundo Sette (1991), essas mudanças têm levado os administradores a tomar novas posturas para se adaptar às novas condições que o ambiente lhes oferece.

Kotter (1997) partilha dessa concepção e acredita que as empresas devem fazer mudanças fundamentais na maneira de conduzir os negócios, a fim de ajudar a lidar com um ambiente de mercado novo e mais desafiador. Em busca de novas alternativas para manter sua competitividade nesse cenário, as empresas passam a utilizar-se de novas estratégias empresariais.

Assim, as transformações sócio-econômicas têm sido colocadas como os principais determinantes do sucesso ou do fracasso das organizações nas últimas décadas. De fato, a maioria das grandes empresas que encerram as suas atividades não parece ter sido afetada pelas ações da concorrência simples, mas sim pelo fato de serem organizações que não conseguiram se adaptar a profundas transformações em seu ambiente. Com a intensificação das mudanças e o aumento na frequência com que elas acontecem, os administradores tornam-se cada vez mais preocupados em fazer com que as empresas sobrevivam e se adaptem ao novo ambiente, custe o que custar. Assim, caracteriza-se a procura por estabilidade às portas da chamada era da informação. A forma que cada empresa escolherá para adaptar-se a essas mudanças ainda é uma incógnita, pois dependerá, essencialmente, de sua inserção no mercado, sua capacitação e trajetória tecnológicas, etc. Enfim, será específico de cada firma.

No entanto, se analisarmos esta questão sob um ponto de vista mais profundo, percebe-se que, na verdade, não são apenas as estratégias empresariais que precisam ser modificadas para se adequarem à nova realidade, mas,

principalmente as bases teóricas que fundamentaram todo o pensamento econômico-administrativo até os dias atuais. Para a compreensão das transformações que ocorrem na economia, as teorias vigentes e mais utilizadas (como a teoria neoclássica) já não conseguem explicar vários fenômenos. De fato, a realidade alimenta e é o objeto que precisa ser compreendido a partir de um arcabouço teórico que dê conta de sua complexidade e especificidade. Com o crescimento da importância, a partir da década de 1950, de estudos que busquem a compreensão das organizações e os fatores determinantes de sua expansão, percebe-se que a teoria neoclássica já não dá conta da complexidade e da crescente instabilidade dos mecanismos econômicos, abrindo espaço para a busca de novas teorias que compreendam a inovação como motor do processo de desenvolvimento e assimetria de mercado e que sirvam como novas bases para a elaboração de estratégias empresariais (Ribeiro & Mezzomo, 1999).

Nesse sentido, as contribuições dos institucionalistas e neo-schumpeterianos, bem como da teoria da Economia de Custos de Transação (ECT), vêm ao encontro desta ânsia por novos arcabouços teóricos que expliquem de forma mais convincente a natureza das transações e do processo econômico, além de propiciarem uma integração com a escola da administração estratégica, na busca da definição de novas bases para formular diretrizes e objetivos empresariais. Grosso modo, a teoria neo-schumpeteriana foca a trajetória da organização, sua capacitação e seu processo de decisão na esfera produtiva, enquanto a ETC procura compreender os fatores que respaldam a troca entre os agentes e os arranjos organizacionais daí derivados. Para ambas as teorias, o ambiente institucional é pano de fundo para atuação em torno da decisão da produção e da troca. Como aponta Winter (1996), os focos das duas contribuições teóricas se complementam. Os evolucionistas focam fundamentalmente a produção e os institucionalistas a troca, as transações. Neste estudo serão utilizadas dessas duas teorias, em conjunto com o conceito de

estratégia, buscando compreender melhor os processos e relações econômicas presentes na cadeia agroindustrial dos queijos finos no Sul de Minas Gerais, conforme detalhado a seguir.

4.1 O modelo neo-shumpeteriano (evolucionista)

As bases para a formulação da teoria evolucionista residem nas ideias de Joseph Schumpeter, o qual apresentou sua teoria do ciclo econômico, a qual acreditava ser a instabilidade o estado natural do sistema capitalista. Assim, a existência de ciclos de progresso e recessão seria uma constante na história econômica capitalista, em grande parte propulsionada pelas movimentações e inovações tecnológicas. A teoria do ciclo econômico de Joseph Schumpeter não pretende ser uma panaceia para todos os problemas econômicos, mais ao estilo da Escola Neoclássica, pois isto exigiria um esforço hercúleo para se aprofundar em vários detalhes da vida econômica.

Trata-se, sim, de uma explicação para as flutuações econômicas características do capitalismo diante de uma perspectiva histórica, cíclica e sistemática. Assim, Schumpeter preocupa-se mais com essas flutuações em forma de onda do que com as crises propriamente ditas, assumindo-as como a forma normal do desenvolvimento econômico na era capitalista (Schumpeter, 1939).

A partir das contribuições de Schumpeter (1939), diversos autores se dedicaram à formulação da teoria evolucionista. O objetivo dessa nova abordagem é superar as limitações da teoria neoclássica, rejeitando a noção de equilíbrio geral, valorizando as mudanças qualitativas, a incerteza, a descontinuidade e a heterogeneidade dos agentes. Vistas por este ângulo, as organizações passam por um processo de aprendizado cumulativo, portanto, histórico e seletivo. Como no modelo evolucionista de Darwin, nas empresas existe, também, um processo de seleção natural, buscando eliminar

comportamentos, rotinas e tecnologias menos apropriadas. Os agentes econômicos, entretanto, possuem uma racionalidade limitada e é essa consciência que abre a porta ao processo de aprendizado, tanto individual como institucional. Nesse sentido, os evolucionistas consideram não apenas o espaço interno da firma, mas suas relações com o ambiente (Ribeiro & Mezzomo, 1999).

Dosi (1982) e, posteriormente, Nelson & Winter (1982) foram os responsáveis pela elaboração de um dos conceitos mais ricos para a análise do processo tecnológico: o de trajetória tecnológica. Em um de seus primeiros trabalhos, Dosi (1982) sugeriu que a tecnologia tem qualidades paradigmáticas, como as ciências naturais, e definiu paradigma tecnológico como sendo um modelo e padrão de solução para determinados problemas tecnológicos, com base em princípios científicos e na escolha de materiais. Assim, o progresso tecnológico, visto por este ângulo, é um processo cumulativo e estruturado por fatores tecnológicos e não-tecnológicos, tais como os determinados pela estratégia da firma (Metcalf & Boden, 1992).

Um aspecto fundamental dessa abordagem é que as vantagens comparativas em relação aos concorrentes dependem, em grande parte, do acúmulo de capacitações técnicas e econômicas no âmbito da firma. Essas capacitações possuem um caráter tácito, isto é, incorporado às pessoas e às rotinas de operação de cada firma e, portanto, não transmissíveis em linguagem formalizada ou em máquinas e equipamentos. São também específicas à firma, na medida em que a materialização dos princípios tecnológicos depende de características técnicas e econômicas acumuladas ao longo da história da firma (Nelson & Winter, 1982). Esse acúmulo de conhecimento tácito e específico é denominado aprendizado.

Em desacordo com os neoclássicos, para os neo-schumpeterianos, a mudança tecnológica é interna à dinâmica da firma, à medida que o processo de

inovação depende da capacitação acumulada pela firma. Em outras palavras, isso significa que a teoria evolucionista não omite as diferenças das empresas, quando estas se encontram fora do controle. Cada empresa é um conjunto de conexões entre a tecnologia, pessoas, informações, rotinas etc., cujo conjunto não pode se transformar com tanta rapidez e facilidade (Demsetz, 1995).

No caso em questão, visualiza-se a possibilidade de aplicação de conceitos importantes da teoria evolucionista, tais como seu caráter seletivo, implicando uma seleção entre os parceiros potenciais. A elaboração de acordos deve visar à reciprocidade não apenas econômica, mas a construção de canais de informações, fundamentais para a definição das estratégias das firmas. A incorporação do aprendizado na construção de estratégias vai implicar trajetórias distintas e arranjos particulares a cada organização. A trajetória tecnológica (Dosi, 1982) vai ser o padrão de evolução, não linear, do progresso técnico, dentro de um determinado paradigma. Ao longo desta trajetória, várias interfaces podem ser constituídas, na intenção de consolidar uma determinada inovação no mercado. É importante ressaltar que a coordenação das atividades econômicas não se limitará apenas às reduções de custo, mas também à possibilidade de aprendizado através da interação. Assim, a firma poderá optar por seguir uma determinada direção no seu processo de evolução tecnológica, condicionada pela trajetória tecnológica do setor, mas com liberdade para buscar obter vantagens competitivas.

Teece (1986) colabora enormemente para a construção dessa teoria, na medida em que percebe as formas como as firmas se organizam em busca de retornos por meio do processo de inovação. Ressaltam-se os seguintes pontos: a) a posição vantajosa ou não das firmas inovadoras e imitadoras em relação aos proprietários dos ativos específicos; b) o regime de apropriação legal e tecnológico da inovação (forte ou frágil) e c) o poder dos ativos complementares na transação. A priorização do processo de inovação e da garantia do seu retorno

é o ponto básico da abordagem neo-schumpeteriana. Assim, o sucesso de uma firma vai depender da origem da propriedade da inovação, da existência e da natureza de ativos complementares e do paradigma do modelo dominante. O regime de apropriabilidade está relacionado a fatores exógenos à empresa que podem influenciar sua habilidade em absorver os lucros gerados pela inovação. Os ativos, na abordagem de Teece (1986), podem ser complementares, especializados e coespecializados, que são aqueles compartilhados por duas ou mais firmas interessadas nos resultados de um determinado produto ou processo.

Como a teoria evolucionista, a teoria do custo de transação concentra sua preocupação na dinâmica, ou seja, essas teorias tendem a dirigir sua atenção para o comportamento econômico observado e não em direção a determinadas hipóteses pré-fixadas, como fazem os neoclássicos (Winter, 1996). Assim, ambas negam a ideia de busca constante de equilíbrio na economia, valorizando justamente a atuação das firmas no sentido de se destacarem frente à concorrência. Como bem mostra Winter, a economia evolucionista considera a racionalidade da produção limitada, enquanto a ECT considera a racionalidade da troca limitada. Essas especificidades, embora desencadeiem controvérsias, a nosso ver, não comprometem o uso conjunto das duas teorias, considerando que o custo de transação é um elemento implícito na busca do melhor arranjo organizacional para a competitividade da firma.

Na medida em que a abordagem neo-schumpeteriana considera a firma como um conjunto de capacidades técnicas, econômicas e organizacionais, direciona a unidade básica de análise para a firma e não para a transação, como supõe a ECT. Assim, a comparação de estruturas organizacionais baseadas apenas em custos não considera que, quando uma atividade é integrada, ela incorpora atributos suplementares e não apenas o valor de mercado.

Além disso, como ressaltam Nelson & Winter (1982), o processo de avanço tecnológico em uma economia capitalista é um processo evolutivo,

conforme percebido empiricamente e corroborado pelas ideias de Schumpeter. Assim, o processo de inovação tecnológica existe em função da concorrência e da possibilidade de se obter lucros e vantagens competitivas a partir do desenvolvimento de novas tecnologias (como a lei de patentes), o que, por sua vez, leva a busca de outras empresas por melhores tecnologias, gerando um ciclo, ou processo evolutivo.

A partir dessas ideias é que tentaremos compreender a cadeia agroindustrial dos queijos finos na região do Sul de Minas, buscando identificar possíveis focos de inovação e pontos de coordenação entre os atores, de forma a embasar a formulação de estratégias competitivas pelas firmas que lhes ofereçam melhores possibilidades de competição.

4.2 A Economia de Custos de Transação (ECT)

A teoria dos custos de transação foi desenvolvida com o objetivo de compreender a dinâmica de expansão das firmas multinacionais, respaldando-se em dois tipos de organizações: o mercado e as hierarquias (Coase, 1937; Williamson, 1985). Segundo essa abordagem, as firmas multinacionais utilizam o mercado quando os custos de transação são inferiores aos custos organizacionais da hierarquia. Os custos de transação são oriundos das novas funções da hierarquia ao internalizar a transação: custos de planificação, adaptação das tarefas da nova organização, etc. A incerteza do mercado pode favorecer a hierarquia, principalmente em relação às transações tecnológicas. Estes custos variam em função das economias de escala, situações de incerteza ou intervenções do Estado, como a elevação de tarifas, prioridade para o conteúdo local, etc. Quanto menos claros são os direitos de propriedade, mais um bem se aproxima de um bem público, mais elevado é o custo de transação. Williamson (1996e) enfatiza a necessidade de se estabelecer estruturas de governança, visando minimizar os custos de transação e de produção. Dentro

dessa ótica, a inovação deve ser suportada por estruturas de governança eficientes, de tal forma que permita a difusão das inovações ao longo da cadeia e crie laços mais estáveis entre os atores. A questão é criar mecanismos que criem espaços de negociação, aumentando a cooperação e reduzindo os conflitos.

Coase (1937) fez um dos mais importantes questionamentos sobre a natureza da firma e suas fronteiras, colocando em xeque os limites da teoria neoclássica. Segundo ele, "as empresas e não seus empregados é que sabem como fabricar gasolina, automóveis e combustíveis". Para o mesmo autor, a definição de empresa como depósito de conhecimento produtivo (neoclássicos) é deficiente na descrição deste papel; esta concepção não dá suporte para compreender os incentivos ou motivos pelos quais as empresas realizam as mudanças tecnológicas e organizacionais. Para Teece (1982), tal deficiência deve-se aos limites desta teoria para explicar as fronteiras da empresa ou dos diversos arranjos que protegem as rendas e organizam as transações, segundo os conhecimentos produtivos de diversos tipos.

A Economia de Custo de Transação (ECT) permite a integração de três áreas do conhecimento: ciência das organizações, economia e direito. Além de realizar a aliança interdisciplinar, Williamson (1996c) coloca a ECT como sendo completamente comparativa (formas de organização são geralmente analisadas em relação a formas alternativas viáveis), microanalítica (a ação reside nos detalhes, no nível da firma), de estrutura discreta (é impossível reproduzir mercados por hierarquias ou o inverso) e preocupada com a economia (redução de custo). Desse modo, a natureza e a estrutura das relações interfirmas, estabelecidas ao longo de uma determinada cadeia produtiva, podem ser vistas como formas de resolver o problema da organização e coordenação das atividades, dentro da lógica de redução dos custos de transação (Farina & Zylbersztajn, 1994).

A ECT considera como unidade de análise a transação em si. A

definição do arranjo organizacional, segundo essa teoria, vai depender da combinação de três dimensões: a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza envolvidas nas transações, sendo a dimensão focal da transação a especificidade de ativos (QUADRO 1). A tecnologia é inserida como parte da especificidade de ativos.

De acordo com Williamson (1996c), o oportunismo é caracterizado por um jogo não cooperativo, em que há uma assimetria de informações entre os envolvidos numa transação, fazendo com que uma parte se beneficie da falta de conhecimentos da outra. Claro (1998) complementa tal afirmativa, destacando que:

o comportamento oportunístico é um pressuposto comportamental baseado na assertiva de que os indivíduos agem em busca de seus próprios interesses, a todo o custo, e que, portanto não hesitam em se utilizar, visando atingir suas finalidades, de toda a astúcia e de procedimentos ardilosos de que dispuserem.

A hipótese básica da ECT pressupõe a análise das dimensões da transação que influenciam as estruturas de governança estabelecidas (mercado, mista e hierárquica), pois essas estruturas possuem diferentes competências que as diferem, em termos de custo de transação. A escolha do melhor desenho ou arranjo organizacional ocorre a partir da lógica de minimização dos custos e da competência da forma escolhida, de acordo com os atributos da transação. Dessa forma, a partir do balanço entre as dimensões da transação, do suporte conferido (regulação) pelo ambiente institucional e dos pressupostos comportamentais, assim como as competências das diferentes estruturas de governança, emergirá a estrutura de governança mais adequada para suportar uma determinada transação (QUADRO 1). Williamson (1996e, p. 12) afirma que:

Transactions, which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their cost and competence, so effect a discriminating - mainly a transaction cost - economizing - result.

QUADRO 1 Bases dos pressupostos da ECT.

| | |
|---|--|
| Unidade de análise | Transação |
| Dimensão focal | Especificidade de ativos |
| Pressupostos comportamentais | Racionalidade limitada, oportunismo |
| Influência do ambiente institucional | Incerto e parâmetro de mudanças (custos de transação) |
| Preocupação focal do custo | Má adaptação/redução do custo |
| Conceitualização da firma | Estrutura de governança |
| Foco contratual | <i>Ex-post</i> governança |

Fonte: Adaptado de Seth & Thomas (1994) e Williamson (1996a).

Os três tipos básicos de estrutura de governança, para Williamson (1985) (mercado, mista e hierárquica), diferem na sua competência (eficiência) em cada nível diferenciado de especificidade de ativos, frequência e incerteza. Com isso, a existência de competências diferenciadas permite que as transações sejam suportadas de acordo com os fatores relativos à transação (dimensões da transação), em primeiro lugar e, em segundo lugar, de acordo com os pressupostos comportamentais e com o ambiente institucional.

Dentre as dimensões da transação, o poder de predição da ECT, no que tange à seleção da estrutura de governança estabelecida, deve-se, em maior parte, à especificidade de ativos, que diz respeito ao grau pelo qual um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos e por usuários alternativos, sem sacrificar o valor da produção (Williamson, 1996d). Assim, quanto mais específico for determinado ativo, mais difícil (custo) será sua realocação em outra atividade.

A especificidade de ativos pode assumir seis tipos: (1) especificidade de local, em que estações sucessivas são alocadas de maneira muito associada, de

forma que reduzam o custo do inventário e gastos com transporte; (2) especificidade de ativos físicos, como um insumo específico para produzir determinado componente; (3) especificidade de ativos humanos que surgem por meio do aprender fazendo; (4) ativos dedicados, que são investimentos descontínuos em uma planta de objetivos gerais, feitos urgentemente para um consumidor em particular; (5) capital de marca própria que implica despesas específicas que a firma realiza para o estabelecimento de sua marca e (6) especificidade temporal que deve ser adicionada (Williamson, 1996d).

De forma sintética, a especificidade de ativos refere-se, geralmente, aos investimentos duráveis que um empreendimento precisa para suportar determinada transação. O custo de oportunidade desses investimentos é muito menor que o seu uso na melhor alternativa ou por usuários alternativos, e as salvaguardas contratuais e organizacionais surgem como suporte para transações desse tipo, sendo, por fim, desnecessárias em transações com baixo nível de especificidade de ativos (Williamson, 1985).

De acordo com isso, os ajustes advindos de transações em que não exista sintonia entre o nível de especificidade dos ativos e a estrutura de suporte resultarão em custos de transação desnecessários. North (1994) adverte que as instituições e as organizações eficazes podem reduzir os custos de cada transação de forma a obter uma parcela maior dos ganhos potenciais de cada interação humana.

Outra visão dos custos de transação é dada por Milgrom e Roberts, citados por Williamson (1996b), os quais afirmam que o custo de barganha envolve o custo de oportunidade dos barganhadores, os custos de monitoramento para garantir o cumprimento do acordo e os custos de demora (atraso) e falhas. Williamson (1996b) afirma que os custos de barganha, de mensuração e de má adaptação são relativos ao custo de transação. Conforme Jank et al. (1999) citados por Rezende (1999a):

os custos de transação podem ser definidos como os custos de: elaboração e negociação de contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento do desempenho, organização de atividades e problemas de adaptação.

Williamson (1996b citados por Kato & Margarido, 1999 e Claro, 1998), destaca que tais custos dividem-se em dois segmentos bastante distintos:

- grupo *ex-ante*: ocorre no período que antecede a celebração do contrato. São aqueles relativos aos mecanismos de determinação de preços, os ligados à procura de informações, negociação, garantias e consultorias, entre outros;
- grupo *ex-post*: ocorre no período de vigência do contrato. São aqueles que se reportam aos custos de fazer a troca, como é o caso dos custos de renegociação de contratos, monitoramento de desempenho, acompanhamento jurídico, controle, etc.

Na ECT, a harmonia resultante das dimensões da transação, o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais direcionarão o arranjo institucional e organizacional que será capaz de produzir e colocar em contato com o consumidor determinado ativo (bem, serviço ou informação). A percepção destes fatores condicionantes é decisiva para a antecipação aos efeitos da má adaptação, que podem inviabilizar a estrutura de suporte.

Teece (1986, 1991), com uma abordagem muito parecida com a de Williamsom, construiu um modelo conceitual que procura mostrar porque algumas organizações inovadoras não têm resultados econômicos tão satisfatórios quanto ao de firmas seguidoras (imitadoras). Para Teece, o sucesso de algumas inovações estaria ligado a três aspectos fundamentais: 1) a origem de apropriabilidade da inovação, 2) a existência e a natureza de ativos complementares e 3) o paradigma do modelo dominante.

O regime de apropriabilidade está relacionado a fatores exógenos à empresa que podem influenciar sua habilidade em absorver os lucros gerados pela inovação. Nesse sentido, a natureza da tecnologia é um aspecto importante, uma vez que quanto mais difícil a cópia de uma tecnologia, maior o regime de apropriabilidade. Os ativos complementares são outro aspecto importante no processo de inovação. Não basta dominar os aspectos implícitos da inovação, é necessário ter a capacitação e o domínio sobre os ativos relacionados à inovação que podem ser decisivos para a sua comercialização.

Os ativos podem ser complementares, especializados e coespecializados. Os ativos especializados são aqueles desenvolvidos sob medida para a empresa inovadora, que passa a ficar dependente dos detentores dos direitos desses ativos. Os ativos coespecializados são os compartilhados por duas ou mais firmas interessadas nos resultados de um determinado produto ou processo.

A existência de ativos especializados e coespecializados estimula a busca de arranjos e estratégias organizacionais que minimizem os custos de transação. O sistema agroindustrial é uma forma organizacional que visa garantir um padrão de qualidade na agricultura, na perspectiva da competitividade do produto final. A integração da pesquisa, seja ela dentro do complexo ou por outra forma de arranjo, deve ser buscada nessa perspectiva.

Zylbersztajn (1995) aplicou estes conceitos, custos de transação e governança, para explicar a sequência de transações, visando à geração de um fluxo de agregação de valor na cadeia agroalimentar até atingir o consumidor.

A contribuição dessas duas abordagens pode ajudar na compreensão dos fatores que induzem os agentes econômicos a realizar determinadas cooperações ou acordos. Ainda segundo Teece (1986), quanto mais estável a tecnologia, menor será o peso do conhecimento tácito, menor a incerteza, mais fraco o regime de apropriabilidade e, portanto, menores as perspectivas de cooperação. Ou seja, as ações de coordenação deverão se dar via mercado, lócus onde ocorre

a concorrência entre diversos capitais (Possas et al., 1996).

Como ressalta Winter (1996), embora haja alguns conflitos e algumas complementaridades entre as duas abordagens, ambas oferecem oportunidades para a investigação, objetivando melhor compreender a natureza da firma e as relações entre ela e o mercado (suas fronteiras). Ainda segundo Winter (1996, p. 265) "quando uma empresa cresce através da integração vertical, não é uma questão de mais ou menos. Mas é mais de algo estreitamente relacionado, algo acerca do qual a empresa tem um certo grau de conhecimento relevante". Este "grau" na concepção evolucionista é, provavelmente, um determinante do lugar em que ocorre a integração.

Com base na compreensão de que a firma é um conjunto de conhecimentos produtivos, sua fronteira vai se adaptando à sua capacitação e aos custos de realizar uma atividade complementar. A firma, no contexto evolucionista de Winter (1996), é uma organização que sabe fazer as coisas, por meio de uma descrição de processos mediante os quais se preserva o conhecimento produtivo na organização, mesmo que os seus participantes fiquem ou saiam desta. Esta interpretação rompe com o individualismo da teoria neoclássica e "valoriza" o conhecimento organizacional. As fronteiras da organização vão se definindo por meio da capacitação existente (os que sabem fazer) e dos custos de transação das atividades complementares.

De acordo com Kato & Margarido (1999), em função de que

a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, pelo fato de que esses agentes não têm condições para elaborar um modelo que possa prever perfeitamente os acontecimentos futuros, isso necessariamente implica que os contratos pertinentes a qualquer tipo de transação econômica são incompletos. Apesar da racionalidade dos agentes econômicos ser limitada, eles estão cientes do fato de que as relações contratuais necessitam passar por adaptações e renegociações ex-post para salvaguardar seus respectivos interesses.

O interesse fundamental da Teoria Evolucionista é a produção - as empresas são depósitos de conhecimento produtivo (Winter, 1990). Esse conhecimento e os limites ou fronteiras da organização são evolutivos e, nesse sentido, os arranjos ou estruturas de governança não são fixos. Eles são frutos das "decisões" de racionalidades limitadas na produção e na transação. É nessa perspectiva que as duas teorias ajudam a compreender a dinâmica do sistema agroalimentar e as estruturas de governança resultantes.

Nesse sentido, a colaboração entre as duas correntes teóricas tem como objetivo propiciar uma investigação mais aprofundada acerca da cadeia agroindustrial dos queijos finos (e conseqüentemente do leite), de forma a permitir que se identifiquem os custos de transação envolvidos no processo, bem como as estruturas de governança e os impactos que a inovação tecnológica podem trazer para aumentar a competitividade das firmas. Serve, ainda, como subsídio para a elaboração de estratégias organizacionais, tecnológicas e de coordenação para as firmas em questão, da mesma forma como pode auxiliar na formulação de políticas de desenvolvimento tecnológico mais adequadas à realidade desse setor.

4.3 Estratégia corporativa

Nos últimos anos, o administrador vem sendo bombardeado com novas técnicas e princípios de gestão que preconizam a melhor maneira de se fazer as coisas. No entanto, essas técnicas, vendidas como estratégias, não passam de exercícios de melhoria da eficácia organizacional. E eficácia organizacional não é estratégia. A eficácia operacional significa o desempenho de tarefas melhor que os concorrentes. Ela abrange a eficiência, mas também quaisquer atividades que auxiliem a empresa a reduzir seus custos ou melhorar a qualidade de seus produtos. Por outro lado, a estratégia diz respeito a fazer coisas diferentes das dos concorrentes. Assim, a maioria das empresas japonesas não tem estratégia,

apenas eficácia organizacional, pois seu crescimento foi obtido por meio de uma enorme melhoria nos processos de fabricação (Porter, 1999).

De forma mais geral, Oliveira (1993) acredita que estratégia empresarial pode ser definida como um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em um ambiente. Nesse sentido, a compreensão do processo de transformação desencadeado na cadeia agroindustrial dos queijos finos no Sul de Minas Gerais pode ser considerada como determinante de mudanças estratégicas, na medida em que envolve a adaptação das empresas a um novo cenário.

No entanto, as empresas não buscam um posicionamento ao acaso. Elas definem *a priori* os seus objetivos empresariais e posicionam-se de forma a atingi-los da forma mais rápida e eficiente. Assim, Certo & Peter (1993) definem estratégia como linhas de ação formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa, levando-se em consideração as variáveis ambientais.

Levi (1986) acrescenta que “as empresas se esforçam para obter liderança, ou seja, vantagem competitiva”. Assim, segundo suas concepções, as únicas decisões realmente estratégicas seriam aquelas relativas ao portfolio de negócios da empresa e ao seu posicionamento. Em outras palavras, as decisões estratégicas seriam referentes à escolha dos ramos de negócio nos quais a empresa pretende atuar e à postura que a empresa deverá tomar para atuar de forma competitiva nesses negócios.

Segundo Levi (1986), as decisões de posicionamento devem levar em consideração os enfoques de produto e mercado que a empresa deseja delimitar. Assim, a empresa define a amplitude do mercado que ela deseja conquistar, assim como posiciona, estrategicamente, as características de seus produtos ou serviços em função do perfil desse mercado. No caso varejista, percebe-se uma

nítida mudança acerca das decisões de amplitude de mercado, buscando a dominação de fatias cada vez maiores do mesmo.

Para Porter (1999), independente da natureza da fonte de competitividade da empresa, o importante é que a mesma desenvolva um conjunto de atividades específicas, ou seja, diferentes das desempenhadas pela concorrência. No entanto, a determinação de uma posição exclusiva não é suficiente para definirmos uma estratégia. É necessário que a empresa decida entre opções excludentes, o que, de certa forma, protege a originalidade da estratégia. Isso implica em decidir não vender para todos os clientes, não incluir todas as características disponíveis em um produto e não atender a todos os mercados. As opções excludentes definem uma trajetória de desenvolvimento para a empresa, fazendo que o comprometimento com a estratégia seja crescente e definitivo. Elas são o efeito de três causas: a inconsistência de imagem e reputação, implicações das próprias atividades desempenhadas pela empresa e as limitações de coordenação e controles internos.

No entanto, a definição de um posicionamento estratégico não implica somente em escolher que atividades devem ser desempenhadas, mas, também, como essas atividades se combinam para reforçar as diferenças da estratégia da empresa. Assim, a vantagem competitiva de uma empresa não reside em seus pontos fortes, ou nos fatores críticos para o sucesso, mas sim no conjunto de atividades desempenhadas pela empresa e em sua compatibilidade com a estratégia. Para completar a definição de estratégia, Porter acrescenta, portanto, que estratégia é criar compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do funcionamento do todo, e não apenas das partes críticas ou das competências essenciais.

Além disso, Porter (1999, p. 68) afirma que a estratégia trata da combinação de atividades, ou seja, a compatibilidade das ações e políticas da empresa com sua estratégia dá origem à vantagem competitiva e à rentabilidade

superior, afastando os imitadores através da criação de uma cadeia que é tão resistente quanto seu elo mais forte.

4.3.1 O processo de administração estratégica

O embrião da administração estratégica surgiu a partir da década de 1950, com a criação das técnicas de administração por objetivos, a qual surgiu como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Dessa forma, partia-se do estabelecimento de objetivos gerais da organização e específicos de cada departamento, para a elaboração de planos táticos e operacionais, passando pela avaliação e controle do desempenho.

O conceito de estratégia só foi incorporado ao vocabulário administrativo a partir do surgimento do planejamento estratégico, a partir da década de 1970. O planejamento estratégico diferenciava-se da administração por objetivos na medida em que envolvia a determinação de objetivos globais - referentes à organização como um todo, colocava esses objetivos situados a longo prazo e envolvia a análise das implicações do ambiente sobre o desempenho da empresa.

No entanto, acredita-se que a alta frequência das mudanças ambientais nas últimas décadas obrigou os administradores a reformularem seus conceitos e métodos de formular e implementar estratégias. Assim, surgiu o conceito de administração estratégica, definida por Ansoff & McDonnell (1993) como “um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo a garantir seu sucesso continuado e colocá-la a salvo de eventuais surpresas”.

Certo & Peter (1993) ressaltam a diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica no momento em que a definem como

sendo um “processo contínuo e iterativo” que tem como objetivo manter a organização integrada ao seu ambiente. Dessa forma, percebe-se a mudança de uma visão estática e pontual para outra, dinâmica e contínua.

O processo de administração estratégico é definido por diversos autores, tais como Certo & Peter (1993) e Leidecker & Bruno (1991). No entanto, apesar de pequenas diferenças metodológicas, pode-se considerar o processo de administração estratégica como sendo composto das seguintes etapas, definidas por Certo & Peter (1993):

- etapa 1 - análise do ambiente externo: envolve o monitoramento do ambiente organizacional para identificar ameaças e oportunidades presentes e futuras;
- etapa 2 – análise do ambiente interno, ou situação da empresa: relaciona-se com o acompanhamento dos fatores ambientais, de forma a identificar forças e fraquezas da empresa em relação ao seu ambiente externo;
- etapa 3 – estabelecimento das diretrizes organizacionais (missão e objetivos): é a etapa que define onde a empresa quer chegar. A missão organizacional é a razão pela qual a empresa existe, enquanto os objetivos organizacionais são as metas que as organizações se propõem a atingir;
- etapa 4 – formulação da estratégia: é o processo de desenvolvimento, análise e seleção de alternativas estratégicas que promovam o atingimento dos objetivos;
- etapa 5 – implementação da estratégia: envolve colocar em ação as estratégias definidas nos estágios anteriores e
- etapa 6 – controle estratégico: envolve o monitoramento e a avaliação do processo de administração estratégica, para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

O estudo em questão está ligado diretamente às etapas de análise ambiental, determinação de objetivos e formulação das estratégias. Isso porque se pretende conhecer melhor o ambiente de atuação das empresas do setor, com seus custos de transação e estruturas de governança, dentro da cadeia. Além disso, pretende-se analisar a escolha dos objetivos empresariais pelas empresas laticinistas em função de sua trajetória tecnológica e das características ambientais internas e externas e obter bases para respaldar o desenvolvimento de estratégias organizacionais que permitam maior competitividade neste cenário.

Nesse sentido, torna-se necessária a definição do conceito de ameaças e oportunidades. Oliveira (1993) define oportunidades como “forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdura”. De forma análoga, esse autor define ameaças como “forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”.

Frequentemente, com objetivos metodológicos, o ambiente externo das empresas é dividido em dois setores: um mais distante da ação da empresa e que a influencia indiretamente e outro mais próximo, no qual a empresa e os fatores ambientais influenciam-se direta e reciprocamente. Dessa forma, Certo & Peter (1993) apresentam a seguinte classificação:

- a) ambiente geral – nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e aplicação pouco imediata para administrar uma organização. Fazem parte desse ambiente os seguintes componentes:
 - componente econômico;
 - componente social;
 - componente político;
 - componente legal e

- componente tecnológico;
- b) ambiente operacional – é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Fazem parte desse ambiente os seguintes componentes:
- componente cliente;
 - componente concorrência;
 - componente mão-de-obra;
 - componente fornecedor e
 - componente internacional.

De forma análoga, Oliveira (1993) apresenta outra classificação, baseada no grau de influência entre ambiente e empresa. Assim, têm-se:

- a) ambiente direto – conjunto de fatores externos por meio dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado;
- b) ambiente indireto – conjunto de fatores externos por meio dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Assim, o ambiente geral pode ser associado com o ambiente indireto, o qual também é conhecido como macroambiente, da mesma forma que o ambiente operacional relaciona-se ao ambiente direto, ou ambiente de tarefa. Neste estudo lida-se, essencialmente, com todo o ambiente geral e como suas especificidades impactam sobre os atores da cadeia, bem como as relações entre empresa e fornecedores, concorrentes e clientes.

4.3.2 Análise estrutural de indústrias

Porter (1986) verifica que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente. Assim, este autor considera que o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura da indústria seria a maior responsável pela intensidade da concorrência à qual a empresa está sujeita, o que, em última análise, promove a definição dos níveis de lucratividade dessa indústria.

Assim, a rentabilidade da indústria e as movimentações estratégicas são definidas pelas características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas que nela atuam. As cinco forças competitivas, identificadas por Porter, que apresentam maior influência sobre a rentabilidade da indústria, são (FIGURA 2):

- a) ameaça de novos entrantes – a entrada de novas empresas na indústria provoca a diminuição do poder das empresas já instaladas, pois trazem novas capacidades, desejo de conquistar parcela de mercado e, frequentemente, recursos substanciais. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada que ela oferece aos novos entrantes. São identificadas sete fontes principais que determinam a diminuição do poder de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança dos compradores em relação à troca de fornecedores, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala (tecnologia patenteada, acesso controlado sobre matérias-primas, localização, subsídios, curva de aprendizagem) e política governamental. São consideradas também as retaliações esperadas das empresas instaladas, bem como a

utilização da estrutura de preços em vigor e a estratégia de preços do entrante;

- b) intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes – é a medida do nível de disputa por posição entre as empresas já instaladas, por meio do uso de táticas, como concorrência de preços, publicidade, introdução de novos produtos e ampliação dos serviços, dentre outros. Porter (1991) define a rivalidade como a consequência da interação de diversos fatores estruturais, os quais podem potencializar ou minimizar a sua intensidade, tais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento elevados, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas. Barreiras de saída são “fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades, mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos” (Porter, 1986, p. 37);
- c) pressão de produtos ou serviços substitutos – as empresas estão sujeitas à diminuição de suas margens de lucros e volume de vendas provocadas pela colocação no mercado de produtos ou serviços substitutos provenientes de outras indústrias, visto que os consumidores passam a ter alternativas viáveis e compensadoras de escolha. Nesse caso, as maiores ameaças são produtos que apresentam melhor relação custo/desempenho do que os produtos da indústria e aqueles introduzidos por indústrias de altos lucros, as quais dispõem de mais recursos para financiar as atividades de marketing;

- d) poder de negociação dos compradores – o poder de barganha dos compradores limita a rentabilidade na indústria na medida em que é tido como grande redutor de preços, verificando-se o aumento do poder de negociação quando o mercado comprador apresenta algumas dessas características: está concentrado ou as empresas compram grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que o comprador adquire representam fração significativa de seus custos ou compras, os produtos não apresentam diferenciação, o comprador enfrenta poucos custos de mudança, o comprador obtém margens de lucro baixas, os compradores oferecem ameaça concreta de integração vertical para trás, o produto oferecido não é importante para a qualidade do produto ou serviço do comprador ou o comprador possui total informação do mercado;
- e) poder de negociação dos fornecedores – os fornecedores podem interferir na rentabilidade da indústria na medida em que promovem alterações no preço ou na qualidade de seus produtos ou serviços. Nos casos em que existem oligopólios ou monopólios as empresas ficam, particularmente, submetidas às vontades do fornecedor. Assim, pode-se considerar que o mercado fornecedor é poderoso quando: é dominado por poucas companhias e mais concentrado do que a indústria para qual vende, não existem produtos substitutos aos fornecidos, a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, o produto fornecido é importante para o negócio do comprador, os produtos fornecidos são diferenciados ou existem altos custos de mudança e quando o fornecedor oferece ameaça concreta de integração vertical para frente.

De certa forma, todas essas forças atuam sobre a orientação estratégica da empresa. No caso a ser estudado, pretende-se verificar a importância do poder de

negociação dos fornecedores e compradores, bem como a rivalidade entre as empresas como pontos cruciais para a determinação das estratégias corporativas das firmas em relação à coordenação da cadeia e à trajetória tecnológica. A partir da análise e do confronto dessas cinco forças competitivas, Porter (1991) define um grupo de três estratégias genéricas, dentre as quais a empresa pode optar de forma a obter um desempenho/rentabilidade acima da média da indústria. São elas:

- a) liderança em custos – a empresa estrategicamente voltada para a liderança em custos procura obter vantagem absoluta na obtenção dos menores custos da indústria, por meio da qual ela pode comercializar o produto a preço de mercado e obter maior margem de lucro ou, então, trabalhar com preços mais baixos para aumentar sua participação no mercado. No entanto, para que essa estratégia funcione, é necessário que o produto apresente qualidade satisfatória e compatível com as exigências dos consumidores;
- b) liderança em diferenciação – nesse caso, a empresa procura desenvolver um produto com apelo único no mercado, de forma que a imitação dessa vantagem seja difícil para seus concorrentes. Assim, a empresa pode comercializar seu produto por um preço superior ao de mercado, obtendo um preço-prêmio pelo seu diferencial e, conseqüentemente, maior margem de lucro. Todavia, para que essa estratégia surta efeito, é preciso que o mercado reconheça o diferencial do produto como único e importante, da mesma forma que o preço-prêmio deve ser superior ao custo de diferenciação;
- c) enfoque – a estratégia de enfoque implica na escolha de uma das estratégias anteriores, aplicando-a em um segmento de mercado estreito e bem definido. Essa segmentação pode basear-se em um

grupo de compradores, um nicho da linha de produtos ou uma região geográfica, dentre outros.

- Enfoque em custos – a empresa busca obter vantagem de custo em seu segmento-alvo, explorando as diferenças no comportamento dos custos.
- Enfoque em diferenciação – a empresa busca obter diferenciação em seu segmento-alvo, explorando as necessidades especiais dos compradores desse segmento.

Essas estratégias genéricas são extremamente importantes no sentido em que devem estar em sintonia com as especificidades do ambiente (custos de transação, estruturas de governança, paradigma tecnológico) e da firma (capacitação tecnológica, posição competitiva, etc.).

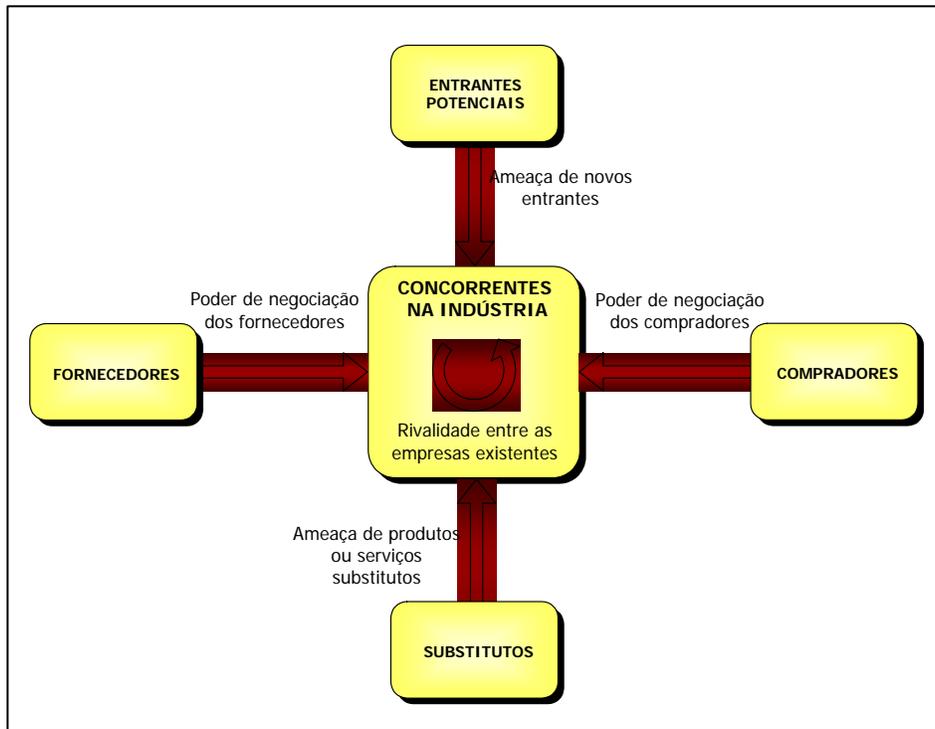


FIGURA 2 Forças que dirigem a concorrência na indústria
 Fonte: Porter (1991, p. 23).

4.4 Marketing reverso, estruturas de governança e inovação tecnológica

Tendo em vista as considerações teóricas anteriores, bem como as características da parte da cadeia agroindustrial dos queijos finos a ser estudada, torna-se necessária a introdução do conceito de marketing reverso, assim como seu relacionamento com as ideias de estruturas de governança e inovação tecnológica.

Leenders & Blenkhorn (1988) introduzem o conceito de marketing reverso tendo em vista as profundas transformações ocorridas no ambiente de negócios nas últimas décadas. Segundo os autores, a tradicional concepção da função de compras não é capaz de atender às pressões dos consumidores no que

diz respeito ao comprometimento com a qualidade de produtos e serviços, bem como à necessidade crescente de inovação como forma de diferenciação. Por meio da visão tradicional de compras, a firma vendedora tenta persuadir a compradora a comprar seus produtos, sendo que, muitas vezes, a compra pode parecer vantajosa, em termos de custo, mas pode ser desastrosa em relação ao atendimento à estratégia corporativa.

O conceito do marketing reverso vai ao encontro dessa postura, na medida em que a empresa compradora desenvolve uma postura pró-ativa na busca por fornecedores adequados e capazes de produzir os materiais necessários na medida e nas especificações exatas exigidas pela mesma, de acordo com sua orientação estratégica. Com base nesta visão, a firma compradora é que tenta persuadir a fornecedora a vender. Isso se aplica em muitos casos, seja quando a procura é muito maior do que a oferta, seja porque não existem fornecedores adequados ou que ofereçam os produtos nas especificações exigidas.

Ainda de acordo com Leenders & Blenkhorn (1988), as empresas podem utilizar o marketing reverso com base nas seguintes situações:

- altos custos;
- deficiências de mercado;
- considerações futuras (estratégias);
- preocupações ou exigências sociais, políticas, geográficas ou ambientais;
- tecnologia;
- reconhecimento e apreciação (imagem) ou
- tendências atuais.

Dentre as situações citadas, podem-se relacionar três delas diretamente com o arcabouço teórico traçado. Em primeiro lugar, a utilização do marketing

reverso em função de considerações futuras sobre o destino da empresa. Em outras palavras, pretende-se basear as estratégias de compras da empresa em função de seus objetivos e estratégias corporativas, buscando obter fornecedores e produtos que atendam, da melhor maneira possível, às metas da firma.

Em segundo lugar, é importante ressaltar a possibilidade de se utilizar o marketing reverso para alterar uma situação de altos custos, sejam eles custos de produção ou de transação. Por exemplo, se uma empresa enfrenta um monopólio na oferta de determinada matéria-prima, tendo que se sujeitar a preços, condições e, até mesmo, a atrasos impostos pelo fornecedor, a tarefa de se buscar um novo fornecedor ou tentar alterar as condições de compra proativamente pode ser decisiva para a estratégia da empresa. Nesse caso, é importante salientar a questão das estruturas de governança estudadas pela ECT, as quais podem implicar na elaboração de estratégias de coordenação por parte de alguns membros da cadeia. Neste caso, o marketing reverso torna-se decisivo, pois pode auxiliar na conscientização dos outros membros, no alinhamento dos objetivos da cadeia e na mobilização em relação a novas estratégias, tecnologias ou exigências legais.

É justamente neste ponto que se insere o relacionamento do marketing reverso com a questão da inovação tecnológica. Mudanças na trajetória tecnológica do setor ou no modelo tecnológico da firma podem exigir novas especificações quando a fornecedores e matérias-primas. Em casos de inovações mais profundas, é possível que os novos fornecedores provenham de indústrias completamente diferentes.

O processo de marketing reverso é composto por onze etapas distintas, conforme descrito por Leenders & Blenkhorn (1988), na TABELA 5.

TABELA 5 Etapas do processo de marketing reverso e seus propósitos

| <i>Phase</i> | <i>Purpose</i> |
|------------------------------------|--|
| <i>1.Fundamental research</i> | <i>Assess general need and potential</i> |
| <i>2.Specific research</i> | <i>Identify specific requirements and target vendors</i> |
| <i>3.Key decision point</i> | <i>Decide whether or not to use reverse marketing</i> |
| <i>4.Design</i> | <i>Determine objectives, strategies and plan</i> |
| <i>5.Organizational support</i> | <i>Obtain internal acceptance for design</i> |
| <i>6.Design review</i> | <i>Review and prepare management team</i> |
| <i>7.Negotiation</i> | <i>Put proposal to vendor</i> |
| <i>8.Agreement in principle</i> | <i>Make deal verbally</i> |
| <i>9.Written agreement</i> | <i>Put deal in writing</i> |
| <i>10.Contract administration</i> | <i>Make the agreement work</i> |
| <i>11.Reverse marketing option</i> | <i>Terminate or change the reverse marketing agreement</i> |

Fonte: Leenders & Blenkhorn (1988).

Competitivamente, a utilização do marketing reverso pode significar a obtenção de significativas vantagens competitivas, tanto em relação a custos quanto à qualidade dos produtos e à tecnologia gerencial e de processos. No caso de novas tecnologias, o marketing reverso pode ser de grande utilidade no processo de apropriação e na identificação de ativos complementares e pode reduzir a especificidade do ativo e, portanto, os custos de transação, aumentando a lealdade e a cooperação entre os elos da cadeia, por meio de um arranjo mais eficiente da cadeia.

No caso da indústria de queijos finos, espera-se que a pesquisa comprove as três relações mencionadas acima, visto que as empresas laticinistas enfrentam elevados custos de transação pela falta de contratos de fornecimento

que, dentre outras razões, podem necessitar de produtos com padrões de qualidade diferenciados para atingir seus objetivos estratégicos e vivem uma situação de mudança tecnológica que pode exigir estratégias específicas de coordenação da cadeia e, até mesmo, a busca por novos fornecedores de equipamentos e matéria-prima (leite).

5 METODOLOGIA

Tradicionalmente, os pesquisadores etnográficos vêm baseando sua argumentação metodológica na rejeição absoluta do modelo positivista. O que, por exemplo, não quer dizer que os métodos quantitativos não sejam válidos e úteis para as ciências sociais, mas sim que eles não são os únicos métodos legítimos e nem mesmo os mais importantes. Na verdade, todo método é deficiente, pois o real é mais complexo que se possa captar. O método quantitativo é insuficiente, mas não dispensável. A conjugação dos dois é para compreender melhor o objeto em estudo, pois os dados puros não captam a dinâmica da realidade.

Atkinson & Hammersley (1994) ressaltam que, na verdade, o que deve ser questionado é a objetividade da pesquisa social. Se ela realmente deseja conhecer e interpretar imparcialmente os fatos sociais, ou se ela pretende apenas ser um instrumento de manutenção das estruturas sociais existentes e veladas. Assim, deve-se assumir que as conclusões geradas pelas pesquisas sociais devem ser consideradas com base em pressuposições e circunstâncias históricas e sociais que as circundavam na época da pesquisa. Isso vai ao encontro do ideal positivista de que todo resultado de pesquisa deve ser universalmente válido para que possa ser considerado científico.

Assim, pretendeu-se desenvolver um estudo utilizando-se, essencialmente, de métodos qualitativos de pesquisa, embora a obtenção de alguns dados quantificáveis tenha sido inevitável e até mesmo benéfica para auxiliar na interpretação dos dados ricos. Com isso, pretendeu-se que o objeto de estudo fosse colocado em primeiro plano, e não a metodologia, conforme afirma Janesick (1994), a qual resalta a importância de o pesquisador evitar a metodolatria, ou seja, a idolatria pelo método, deixando-o ofuscar a realidade do fenômeno estudado.

Janesick (1994) acrescenta que, em relação à credibilidade e à validade da pesquisa, o fator mais importante é saber se as interpretações do pesquisador estão de acordo com as descrições do fenômeno. Quanto à generabilidade, é radicalmente contra o conceito e defende que a especificidade do estudo de caso é a sua maior virtude, por permitir o conhecimento profundo de uma realidade social determinada, neste caso, as especificidades que respaldam as estratégias e políticas no setor.

Por outro lado, conforme ressalta Murray (1974), citado por Janesick (1994), o estudo de caso pode constituir um teste de uma teoria que, mesmo quando aceita como verdadeira, necessita ser comprovada em todas as instâncias. Assim, o estudo de caso pode impedir que sejam feitas generalizações acerca de uma questão teórica, por meio de refutação empírica.

Dessa forma, pretendeu-se elaborar um estudo de caso nos moldes propostos por Bruyne et al. (1991), ou seja, como um estudo em profundidade de casos particulares, uma análise intensiva de uma ou algumas organizações reais, buscando obter informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, tendo em vista a apreensão da totalidade de uma situação. Para tanto, ele deve recorrer a técnicas de coleta de informações igualmente variadas.

O estudo foi, portanto, conduzido no interior de uma empresa de laticínios de porte médio, atuante no mercado nacional de queijos finos, com razoável expressão. A empresa conduz um trabalho recente de pesquisa junto aos seus mais de duzentos fornecedores de leite, visando, justamente, identificar sua capacitação e classificá-los em perfis tecnológicos específicos.

Assim, a primeira etapa da pesquisa foi baseada nos dados coletados pela própria empresa, tendo como base o banco de dados cadastral, com informações técnicas, e as respostas obtidas em questionários semiestruturados. Em outras palavras, são utilizadas questões típicas de *survey*, no que diz respeito a dados quantitativos e questões abertas, em que o entrevistado tem liberdade

para desenvolver cada situação na direção em que achar apropriada. Com isso, utilizou-se esse estudo como pesquisa exploratória e base para a identificação dos principais pontos a serem aprofundados em seguida, por meio de entrevistas em profundidade (Marconi & Lakatos, 1982).

A primeira pesquisa foi realizada entre os dias 12 e 13 do mês de janeiro de 2000, ou seja, antes de qualquer iniciativa concreta a respeito da instalação de tanques comunitários. Foram entrevistados 23 fornecedores de leite pertencentes à linha que passava pela comunidade do Batatal. As entrevistas foram conduzidas por funcionários do laticínio.

Os objetivos da pesquisa eram:

1. identificar o perfil e a capacitação tecnológica dos produtores de leite da região de Batatais, buscando estabelecer pontos de convergência com a estratégia tecnológica da firma;
2. estabelecer um canal de comunicação com os fornecedores, buscando melhorar o relacionamento deles com a firma e
3. avaliar a aceitação de estruturas alternativas de coordenação da cadeia visando uma maior integração entre as estratégias tecnológica e empresarial da firma com o perfil dos produtores, diante do novo cenário.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário semiestruturado, dividido em grupos de perguntas relacionadas a temas específicos, tais como: caracterização da propriedade, tecnologia e produtividade, satisfação, relacionamento com o comprador, aspectos de risco e perspectivas para a atividade e avaliação do programa. As entrevistas foram realizadas com produtores de leite da região conhecida como Batatal, onde a empresa está implantando um projeto piloto de granelização comunitária, atuando como orquestradora da cadeia produtiva.

Na segunda etapa do projeto, pretendeu-se realizar entrevistas em profundidade, com os produtores de leite, comparando suas respostas antes e depois da implantação do programa de coleta coletiva de leite. Isto ocorreu nos dias 14 e 15 do mês de julho de 2002, ou seja, cerca de 30 meses após a primeira pesquisa e 15 meses após a implantação do sistema de coleta comunitária. A pesquisa foi realizada por estudantes de zootecnia contratados para esta finalidade. Os objetivos desta segunda pesquisa foram:

1. avaliar as mudanças ocorridas no perfil e na capacitação tecnológicos dos produtores de leite, mediante a implementação da nova tecnologia;
2. avaliar o impacto da postura da firma em relação ao projeto e à possibilidade de mudanças mais profundas nas estruturas de governança da cadeia;
3. avaliar a eficiência do sistema de coleta comunitária de leite e
4. obter informações que permitissem atingir os objetivos propostos por este estudo.

A pesquisa foi conduzida através de um questionário semi-estruturado, dividido em grupos de perguntas relacionadas a temas específicos, tais como: caracterização da propriedade, tecnologia e produtividade, satisfação, relacionamento com o comprador, avaliação do projeto, avaliação do carreteiro e avaliação da parceria com a Emater-MG.

As bases para a construção dos questionários utilizados foram as hipóteses e objetivos propostos inicialmente, visando atendê-los plenamente e compreender melhor as dinâmicas que compõem o relacionamento entre empresa e produtores de leite e suas relações com a estratégia e a capacitação tecnológica da firma.

A escolha desse tipo de pesquisa é explicada pela opção de se concentrar o estudo nas estruturas e relações existentes na parte da cadeia a montante da empresa laticinista, visto que as implicações da mesma têm merecido maior volume de estudos e pela impossibilidade de se abranger toda a cadeia em um estudo dessas proporções. Além disso, o fato de acompanhar em tempo real as transformações ocorridas durante um processo de modernização tecnológica permite um trabalho mais rico e fiel à realidade.

As entrevistas mencionadas tiveram como base um roteiro, dando ao pesquisador total liberdade para desenvolver os temas, os quais estão diretamente ligados aos objetivos do estudo. Em outras palavras, a intenção era conhecer profundamente as estruturas de governança da cadeia, as estratégias empresariais e seus impactos no relacionamento com os fornecedores, o histórico da evolução tecnológica da firma dentro da trajetória do setor e seu grau de coerência com a estratégia e os principais custos de transação envolvidos no processo.

Além disso, é importante ressaltar que o pesquisador faz parte da empresa estudada, ocupando um cargo de direção na mesma e participando ativamente do processo de implantação do tanque comunitário. Dessa forma, as suas observações foram também consideradas na análise e interpretação dos dados obtidos em pesquisa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Caracterização da organização

6.1.1 Histórico

A empresa estudada foi fundada em 1986, no município de Lavras, sul de Minas Gerais. Suas origens remontam a tradições familiares antigas, por meio do envolvimento de um de seus sócios em outra companhia de laticínios por vários anos, atuando na produção de queijos especiais desde a década de 1950. Este sócio fez parte de uma das empresas fundada por imigrantes dinamarqueses, os quais trouxeram para o Brasil o conhecimento necessário para a fabricação de queijos especiais. Por meio dessa participação, foi possível o aprendizado das técnicas originais e das adaptações necessárias para a adequação à realidade brasileira (qualidade do leite, clima, etc.).

A fundação da empresa foi motivada, particularmente, por razões familiares e afetivas, muito mais do que por questões econômicas. Daí, talvez, o sentimento de apego emocional, facilmente percebido no comportamento de seus diretores. A principal razão de sua existência era permitir a produção de queijos especiais da melhor qualidade, para concorrer com as tradicionais empresas aqui fundadas pelos dinamarqueses na década de 1920, visto que, ao fundar esta nova, o patriarca já era o maior acionista individual e peça fundamental daquela companhia fundada pelos dinamarqueses.

Nesta época, não mais do que quatro ou cinco empresas atuavam nesse mercado no Brasil e o conhecimento obtido junto aos dinamarqueses possibilitava uma boa perspectiva de competitividade, adotando-se uma postura de seguidor das empresas líderes. A distribuição dos queijos especiais era, então, predominantemente realizada por meio de uma cadeia formada por atacadistas e lojas especializadas, muito mais que por supermercados, como ocorre hoje em dia. A demanda era crescente e a abertura para novos entrantes bastante

facilitada, por meio dos grandes atacadistas, com baixa fidelidade à marca e interessados em produtos com preços mais competitivos.

Com produtos de qualidade comparável ao dos líderes, porém com preço mais competitivo, a empresa conseguiu sobreviver aos primeiros anos e superar as barreiras do amadorismo, chegando à década de 1990 com atuação já significativa nos mercados paulista e carioca.

Todavia, problemas na sociedade levaram a uma grande mudança em 1996, quando, dos três sócios iniciais, restou apenas um. Essa mudança permitiu a entrada de uma nova geração na administração da empresa, introduzindo conceitos como estratégia, racionalização, profissionalização e qualidade. A empresa, que até então havia sido gerenciada praticamente por apenas um dos sócios, o qual era médico, passou a contar com profissionais formados em ciências econômicas e gerenciais em sua diretoria, implantando uma nova visão e alcançando voos mais altos.

A partir de então, a firma abriu novos mercados e lançou novos produtos para enfrentar as mudanças ambientais ocorridas. Investindo, principalmente na fuga do eixo Rio de Janeiro-São Paulo e na abertura de redes de supermercados, conseguiu diversificar sua carteira de clientes, obter maior exposição da marca e aumentar as vendas.

Atualmente, a empresa atua em todo o território nacional, expandindo sua presença por vinte estados da federação. Dentre as principais redes de supermercados do Brasil, está presente em sete das oito maiores. A linha de produtos possui vinte tipos diferentes de queijos, produzidos em três unidades fabris e os investimentos em qualidade, tais como construção e reforma de fábricas, melhorias nos processos, aquisição de equipamentos, treinamento de funcionários, construção de sistemas de tratamento de efluentes, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos etc., chegaram a R\$ 1.300.000,00, em 2002, ou seja, cerca de 13% do faturamento da empresa no mesmo período.

6.1.2 Estratégia

Em termos estratégicos, a empresa adotou, a partir de 1996, um planejamento estratégico formal, definindo sua missão, visão e objetivos. Dentre os modelos de administração estratégica disponíveis, optou-se pela metodologia de análise estrutural de indústrias de Porter (1986). Por meio dessa perspectiva, a empresa definiu uma estratégia de enfoque em diferenciação, pela busca por produtos de maior qualidade percebida e valor agregado, bem como uma concentração em clientes das classes sociais financeiramente mais abastadas, os quais possuem recursos e disposição para consumir produtos mais sofisticados e caros.

Partindo deste princípio, a empresa definiu sua visão de futuro em torno do atingimento de uma posição de liderança em termos de qualidade percebida pelo mercado, sendo identificada como melhor fabricante de queijos finos do Brasil. Para atingir esta visão, no entanto, a tarefa foi dividida em metas e objetivos estratégicos que afetariam o funcionamento de toda a empresa, desde o relacionamento com os fornecedores de leite até o departamento de vendas.

Como consequência dessa mudança estratégica, foram tomadas inúmeras decisões que alteraram o perfil e a forma de trabalhar da organização, tais como:

- lançamento de novos produtos, dirigidos a mercados mais selecionados, inovadores, diferenciados e com maior margem de retorno;
- reforma e adequação das fábricas para melhorar os níveis de qualidade e padronização;
- implantação de sistemas de controle gerencial mais eficientes e voltados para atender às necessidades dos clientes e os objetivos de melhoria de qualidade;

- informatização do processo gerencial, buscando maior controle sobre a produção e a administração da empresa;
- reformulação visual de rótulos e embalagens, visando uma apresentação mais diferenciada;
- investimento na questão ambiental, licenciando as fábricas e realizando o tratamento de seus efluentes;
- acompanhamento mais próximo dos produtores de leite para a obtenção de uma matéria-prima de melhor qualidade;
- investimento na granelização das linhas de leite, buscando redução de custos e melhoria da qualidade do leite recebido;
- abertura de novos mercados consumidores e investimento na consolidação da marca nos mercados existentes, dentre outras.

Atualmente, a empresa já considera seus resultados como satisfatórios no que diz respeito à sua posição no mercado e reconhecimento dos consumidores, embora a visão de futuro ainda não tenha sido atingida. Para tanto, a empresa mantém, anualmente, um processo de revisão de metas e objetivos, buscando adaptar sua estratégia às mudanças do mercado e do ambiente institucional, bem como buscar apoio institucional, através de financiamentos obtidos junto ao BNDES, visando expandir sua capacitação tecnológica e produtiva. Em 2002, por exemplo, foram obtidos cerca de R\$ 920.000,00, junto ao BNDES, para a construção de uma nova unidade industrial e aquisição de novos equipamentos.

6.1.3 Relacionamento com os fornecedores

O relacionamento entre empresa e fornecedores de leite, no caso estudado, não difere, em linhas gerais, do processo de compra e venda de leite observado na cadeia agroindustrial do leite. Algumas pequenas mudanças são

referentes às exigências quanto à qualidade da matéria-prima, visto que, para a produção de queijos finos, os parâmetros de qualidade para utilização do leite na indústria são mais elevados, por exemplo, do que em relação aos utilizados por empresas de beneficiamento de leite ou produção de queijos ditos “populares”. Assim, percebe-se que o leite é um ativo específico para a produção de queijos finos.

Isto posto, não há grandes alterações no processo de compra, sendo o leite enviado ao laticínio, diariamente, em latões ou em caminhões providos de tanques isotérmicos. Ao chegar à empresa, o leite é analisado e aprovado ou rejeitado, de acordo com suas condições físico-químicas.

Como ocorre na maioria das empresas, o produtor não sabe quanto será pago pela matéria-prima até o dia do pagamento, geralmente entre o décimo quinto e o vigésimo dia do mês seguinte. As empresas utilizam-se dessa prerrogativa como forma de adiar ao máximo a decisão de manter, abaixar ou aumentar o preço pago pelo leite, de acordo com as oscilações de preço e volume no mercado e com as perspectivas para o mercado de queijos.

As principais preocupações da empresa em relação ao fornecimento de leite referem-se à qualidade do produto, à fidelidade do produtor à empresa, à sazonalidade na oferta, às oscilações de preço e ao custo do transporte.

Em relação à qualidade da matéria-prima fornecida, percebe-se que, embora a conscientização esteja aumentando, grande parte dos produtores apresenta condições de higiene e manejo bastante aquém do necessário para a produção de um leite de boa qualidade, seja pela falta de conhecimentos ou de comprometimento, seja pela ausência de infraestrutura, tal como energia elétrica, equipamentos para resfriamento do leite, transporte adequado, etc.

Quanto à fidelidade do produtor ao laticínio, a principal questão está na redução do foco da transação somente ao preço do produto e à sazonalidade da oferta de leite. Isto se dá devido à escassez de leite na época da seca

(entressafra), nos meses de maio a agosto, quando o volume de vendas de queijos aumenta, graças às temperaturas mais baixas do inverno e à produção de leite diminui devido à diminuição das pastagens. No verão (safra), ocorre justamente o contrário: como a demanda por queijos diminui graças ao calor e a produção de leite aumenta, pois as chuvas enriquecem as pastagens, ocorre excesso de leite no mercado.

Esta sazonalidade na oferta faz com que ambos, laticinistas e produtores, tomem atitudes oportunistas em cada momento do ano. Os laticínios atuam seja reduzindo os preços pagos pelo leite na época das águas, seja incentivando a troca de comprador na seca para aumentar seu volume de recepção. Os produtores pressionam por melhores preços e fazem “leilão” do leite na época da entressafra e procuram os melhores pagadores na safra.

Com esta movimentação, os custos de transação tendem a aumentar, principalmente no que diz respeito ao transporte, à negociação e ao planejamento de estoques e de produção. Os custos de transporte são pressionados, ainda, pela baixa produtividade dos rebanhos e o porte reduzido dos fornecedores, fazendo com que os caminhões precisem se deslocar por muitos quilômetros para coletar pequenas quantidades de leite. Com o processo de granelização é possível melhorar a relação entre quilômetros rodados e volume de leite captado, porém, à custa de altos investimentos e limitado às condições precárias das estradas rurais e à infraestrutura de resfriamento do leite dos produtores.

Enfim, percebe-se que o relacionamento é bastante controverso e com espaço para atitudes oportunísticas, devido à especificidade do ativo, o leite, para a produção de queijos finos, o que leva a não adaptação de produtores e compradores ao livre mercado. Todavia, neste cenário, a empresa estudada apresenta um bom conceito perante os produtores de leite, em grande parte, graças à pontualidade no cumprimento de suas obrigações e histórico de preços

acima da média em sua região. Obviamente, em um mercado com tais características, isso não implica em garantia de fidelização dos produtores e melhoria da qualidade do leite, ideais que fazem com que a empresa esteja se empenhando em melhorar seu relacionamento com os produtores de leite, oferecendo assistências diversas, financiando equipamentos e suportando projetos de suporte aos pequenos produtores durante o processo de granelização, como o projeto estudado por esta pesquisa.

6.2 A comunidade do Batatal

A partir do segundo semestre do ano 2000, a empresa estudada iniciou um projeto de assistência aos produtores rurais, visando melhorar a qualidade da matéria-prima fornecida, tornar mais estável o relacionamento entre produtores e laticínio, implementar a granelização da coleta de leite e fomentar a melhoria da produtividade de leite.

O primeiro passo desse processo foi realizar um mapeamento dos fornecedores de leite da empresa, por meio de visitas e entrevistas. Os fornecedores foram divididos em linhas de coleta, cada qual com um carreteiro responsável e um trajeto distinto. Durante esta etapa, foram percorridas todas as linhas de leite e identificadas as principais características geográficas e técnicas de cada uma.

Dentre as linhas de leite percorridas, destacou-se a que recolhia o leite da comunidade do Batatal, no município de Ingaí, MG. Esta linha era a que possuía um grupo de produtores mais próximos e uma rota geográfica semelhante a um círculo, seguida por um trajeto mais longo até a chegada ao laticínio. Desde então, percebeu-se que esta configuração permitiria a instalação de um tanque de coleta comunitária de leite, no qual os produtores poderiam descarregar sua produção diariamente para que fosse resfriada e, em seguida, coletada por um caminhão provido de tanque isotérmico de coleta.

Paralelamente, a própria comunidade já se movimentava, buscando formar uma associação de produtores, instalar um tanque de coleta comunitária e negociar o preço do leite de forma mais vantajosa, graças ao maior volume fornecido. Essa movimentação havia sido incentivada por técnicos da Emater-MG, bem como por terceiros interessados em intermediar e gerenciar a associação. Ao saber disso, a empresa convocou os representantes da comunidade para uma primeira conversa, visando aproveitar-se deste interesse inicial da comunidade para instalar um sistema de coleta comunitário.

Assim, a comunidade do Batatal, composta, inicialmente por 23 produtores, praticamente todos de pequeno porte (produção abaixo de 100 litros de leite por dia), foi a escolhida para o desenvolvimento de um projeto piloto de intensificação das relações entre indústria e produtores, por meio da implantação de um tanque comunitário e de acompanhamento diferenciado.

6.3 O processo de mudança

Sabendo da existência, no município de Juiz de Fora, de um programa de assistência técnica e coleta comunitária de leite desenvolvido pela Secretaria Municipal de Agricultura daquela cidade, o Pró-Leite, a empresa resolveu promover uma visita técnica a este programa, quando foram obtidas importantes informações sobre a logística empregada na coleta, instalações, procedimentos gerenciais, práticas de qualidade e resultados do projeto. Esse modelo foi o ponto de partida para a implementação do processo de mudança na comunidade do Batatal.

6.3.1 Objetivos e negociações

A primeira reunião ocorreu em dezembro de 2000, à qual compareceram o carreteiro responsável pela linha e a pessoa que seria responsável pelo gerenciamento da associação de produtores. Neste encontro foi apresentado um projeto que se resumia, simplesmente, à formação de um grupo de produtores que, enviando o seu leite conjuntamente, esperava receber um valor maior graças ao volume também maior, não excluindo a possibilidade de se trocar de comprador conforme a necessidade.

Para a empresa, essa proposta não resolveria o problema, apenas aumentaria o poder de negociação dos fornecedores e a instabilidade do relacionamento, por consequência, sem, ainda, nenhuma garantia de melhoria de qualidade da matéria-prima recebida. Percebeu-se, ainda, que a presença de intermediários na negociação não seria interessante, pois o custo de transação seria aumentado.

No entanto, a abertura do grupo a esse tipo de iniciativa foi suficiente para que a empresa abraçasse a ideia e convocasse uma reunião com todos os produtores da linha. Na segunda reunião, a empresa apresentou uma visão mais crítica acerca da proposta inicial, percebendo, inclusive, que a presença de um intermediário não contava com a aprovação da maioria dos produtores.

Com o progresso das negociações, definiu-se que a formação oficial de uma associação de produtores implicaria em custos administrativos e burocráticos desnecessários, tais como manutenção de um gerente para a associação, contratação de um contador, emissão de notas fiscais individuais para os produtores e gerenciamento financeiro do caixa da associação, dentre outros. Visto que a empresa estaria disposta a realizar os pagamentos separadamente para cada produtor, o que não poderia ser feito no caso da associação, e que, basicamente, o relacionamento oficial entre empresa e

produtores seria mantido o mesmo, optou-se por descartar a opção de formação de uma associação neste primeiro momento.

Também foi questionado, nesta ocasião, como seria a operacionalização do projeto e quais seriam os ganhos para os produtores. A empresa, obviamente, realizou um estudo e constatou que seria possível uma redução significativa no custo do carreto por meio da colocação do tanque na propriedade de um produtor que não fazia parte da comunidade, em localização mais próxima do laticínio e cruzando outra linha de leite, na qual já havia a coleta granelizada.

Este foi o ponto mais difícil da negociação, pois, a princípio, a maioria dos produtores desejava que o tanque fosse colocado na própria região do Batatal. Todavia, as condições precárias das estradas até o local, insuficientes para o deslocamento seguro de um caminhão-tanque, bem como a redução significativa dos custos de transporte obtidos com a instalação do tanque fora da comunidade, foram preponderantes para a escolha da segunda alternativa como a mais adequada.

Foram necessárias, ainda, mais duas reuniões com o grupo para que a empresa pudesse realizar uma proposta final, aceita unanimemente. Assim, transcreve-se, a seguir, o conteúdo integral do termo assinado por fornecedores e pela empresa (a identidade dos fornecedores e da empresa foi preservada):

De: Laticínios XYZ Ltda.

At: Fornecedores de leite da região de Batatais e vizinhança

Re: Parâmetros para granelização da coleta de leite

Ilmos. Srs. Fornecedores,

Vimos, por meio desta, levar a vosso conhecimento as decisões tomadas em reunião com os fornecedores de leite no dia 03/01/2001. Assim ficou decidido que:

Equipamentos e instalação:

- *Será instalado um tanque de expansão com capacidade de 3.000 L de leite na propriedade do Sr. C.T.L, atualmente dirigida pelo Sr. R., os quais se encontram de acordo com a instalação;*
- *O equipamento será de propriedade do Laticínios XYZ, o qual se compromete a instalar e realizar toda e qualquer manutenção no tanque;*
- *As obras e benfeitorias necessárias para correta instalação do tanque (construção de sala, instalação de água e luz, etc.) serão realizadas pelo Laticínios XYZ e descontadas posteriormente do pagamento de todos os fornecedores em parcelas condizentes com o valor do investimento;*
- *As latas de leite, de propriedade do Laticínios XYZ, serão doadas aos fornecedores, os quais serão responsáveis por sua manutenção, em boas condições.*

Pagamento e custos

- *Os fornecedores participantes terão garantido, por contrato, um pagamento bônus bruto de R\$ 0,05 sobre o preço mínimo pago pelo Laticínios XYZ aos seus fornecedores de leite, dentro de cada faixa de qualidade estabelecida, ou seja, se o leite for de qualidade superior, o bônus será sobre o preço mínimo para leite superior e assim por diante;*
- *Será descontado deste valor o custo do carreto no 1º percurso (das fazendas até o tanque de expansão), convertido em centavos por litro de leite. Por exemplo, se o custo do carreto for de R\$ 0,01 por litro, os fornecedores receberão um bônus líquido de R\$ 0,04 por litro de leite.*

Operacionalização

- *A coleta do leite nas propriedades (1º percurso) será realizada pelo sistema tradicional, em latões, em horário mais conveniente para todos. A escolha, treinamento e pagamento do carreteiro serão de responsabilidade do Laticínios XYZ;*
- *A higienização dos latões de leite será de responsabilidade dos fornecedores, enquanto que a do tanque de expansão será de responsabilidade do Laticínios XYZ. Será instalado um pequeno tanque para enxaguar as latas após a colocação do leite no tanque de expansão, sendo necessária a complementação da lavagem nas propriedades;*

- *A medição e análise de Alizarol do leite serão feitas na propriedade, sendo o fornecedor informado na hora sobre a quantidade e qualidade do leite. Caso o leite não esteja dentro das especificações, o mesmo será deixado na própria fazenda;*
- *O transporte do leite do tanque de expansão até o laticínio (2º percurso) será feito, diariamente, em caminhão provido de tanque isotérmico;*
- *O leite será considerado entregue ao ser colocado dentro do tanque de expansão. O Laticínios XYZ reserva-se o direito de refazer as análises e devolver o leite, no momento da entrega, em caso de atrasos significativos no transporte do leite, para preservar a qualidade da matéria-prima recebida;*
- *Os produtores permitirão, a qualquer momento, que os técnicos do laticínio ou o próprio carreteiro inspecionem as suas instalações e colem amostras de leite para análises completas;*
- *Não haverá qualquer intermediário nas negociações entre o Laticínios XYZ e os fornecedores, sendo qualquer problema resolvido entre as duas partes.*

Carreto

- *O Laticínios XYZ compromete-se a exigir do carreteiro que o mesmo vá até a cidade de Lavras, no mínimo 1 (uma) vez por semana, para abastecer os fornecedores de leite com os insumos necessários à atividade produtiva, sendo este custo incluído no pagamento do carreto.*

Compromissos

- *O Laticínios XYZ compromete-se a estudar a viabilidade de instalar, na propriedade do Sr. C.T.L., um tanque para armazenamento de soro e mantê-lo abastecido para que os fornecedores possam recebê-lo, por exemplo, através do carreteiro;*
- *O Laticínios XYZ compromete-se a estudar a viabilidade de fornecer insumos a preço de custo para os fornecedores participantes desta iniciativa;*
- *O Laticínios XYZ manifesta sua vontade de garantir, por contrato, as condições acordadas neste documento, fortalecendo mais ainda sua parceria com os fornecedores e buscando estabelecer parâmetros mais justos para este relacionamento.*

Sendo o que se apresenta no momento, declaramo-nos de acordo.

Após a assinatura deste termo, a empresa deu início às obras para construção de um posto de recebimento de leite e adquiriu o tanque de expansão com capacidade para 3.000 litros de leite. O processo de implementação durou cerca de cinco meses, até que pudesse ser iniciada a coleta comunitária. O custo total da obra foi de cerca de R\$13.000,00, além do custo do tanque.

6.3.2 Logística de transporte e o papel do carreteiro

A questão do transporte e o relacionamento com o carreteiro foram pontos fundamentais, e também delicados, durante o processo de modificação do sistema de coleta. Originalmente, a linha do Batatal era realizada da seguinte maneira: um carreteiro, morador da região e fornecedor de leite para a empresa, realizava a coleta do leite em latões, a partir da sua própria residência, perfazendo um percurso circular na região e transportando o leite até o laticínio, em Lavras. O percurso era realizado durante a manhã, muitas vezes iniciado ainda de madrugada, para que chegasse ao laticínio a tempo de ser processado. Durante o percurso, era recolhido, ainda, o leite de alguns produtores no caminho de Batatal até Lavras.

Com o novo sistema, uma vez que o tanque não seria colocado na região de Batatal, o percurso passaria a ser dividido em duas etapas: das fazendas até o tanque de coleta comunitária (1º percurso) e do tanque até o laticínio (2º percurso). O 1º percurso continuaria a ser feito pelo carreteiro original e o 2º percurso seria realizado por um caminhão-tanque que já passava pela região onde foi instalado o tanque. Assim, o percurso do tanque de coleta até o laticínio era feito, originalmente, pelos dois caminhões, fato que deixou de ocorrer após a implementação do novo sistema.

Todavia, com a nova forma de coleta, o carreteiro que trazia o leite da região de Batatal teria, obviamente, sua renda diminuída, pois a distância a ser percorrida seria bem menor (42 km a menos por dia). Este foi o ponto nevrálgico do processo de negociação, pois um novo valor de frete teve que ser negociado para o 1º percurso e foi acordado que este valor seria rateado entre os produtores, descontando-o do pagamento do leite. Como o valor acordado com o carreteiro levava em consideração apenas a quilometragem, seu custo passou a ser fixo e, de acordo com a variação do volume de leite recolhido na região, o custo unitário do carreto se alteraria inversamente.

A firma, embora tivesse a prerrogativa de substituir o carreteiro por outro disposto a fazer o serviço por um valor mais baixo, não pode fazê-lo porque o carreteiro e sua família representavam cerca de 40% do volume de leite recolhido na região. Assim, caso o carreteiro e sua família deixassem a empresa e eles tivessem condições de fazê-lo, a instalação do tanque seria inviabilizada. Dessa forma, a negociação com o carreteiro não pode ser tão vantajosa quanto era esperado e, também, o custo a ser repassado aos produtores foi maior do que o previsto.

O acordo firmado com o carreteiro está transcrito abaixo, na íntegra (a identidade das partes foi preservada):

Lavras, 07 de fevereiro de 2001.

At.: R.C.R.

Re.: Carreto Linha Batatal

Prezado Sr. R.C.R.,

Dando continuidade às nossas negociações para granelização da linha de leite da comunidade de Batatal e região, informamos que chegamos a um consenso em relação ao valor do frete e às atribuições do carreteiro. Assim, as condições para manutenção do carreto serão as seguintes:

- *Valor do carreto: um litro de óleo diesel por quilômetro rodado;*
- *Funções do carreteiro:*
 - *Coletar o leite diariamente nas fazendas e levá-lo ao tanque de expansão;*
 - *Verificar a qualidade do leite e medi-lo na propriedade;*
 - *Recolher amostras para análises sempre que necessário;*
 - *Higienizar o tanque de expansão diariamente;*
 - *Enxaguar as latas;*
 - *Levar soro para os fornecedores, quando houver disponibilidade;*
 - *Vir a Lavras 1 vez por semana, para atender os fornecedores.*
- *Condições:*
 - *Constituir firma e emitir Nota Fiscal de Prestação de Serviço;*
 - *Respeitar o horário de entrega do leite.*

Assim, acreditamos que esta seja nossa última e melhor oferta. Aguardamos uma resposta até o dia 15.02.2001, sem falta, para que possamos tomar as medidas necessárias.

Assim, foi resolvido, inicialmente, o problema do transporte. A coleta do leite passou a ser efetuada, em 1º percurso, pelo antigo carreteiro, o qual realizava as análises de qualidade e medição de quantidade na propriedade dos fornecedores e descarregava o leite no tanque de coleta, onde o mesmo permaneceria até a manhã do dia seguinte, sendo recolhido pelo caminhão-tanque.

6.3.3 Implementando a coleta comunitária

Conforme as negociações foram encerradas, deu-se início ao processo de implementação da coleta de leite por meio do tanque comunitário. Após o período de obras e fabricação do tanque, a coleta começou no mês de abril de 2001.

Em relação ao local onde seria instalado o tanque, foi negociado com o proprietário da fazenda o pagamento de um bônus de R\$ 0,02 (dois centavos) por litro de leite, além dos mesmos benefícios concedidos aos fornecedores restantes. O laticínio ficou responsável por pagar a conta de luz referente ao consumo do tanque.

Como era de se esperar, alguns pequenos problemas e ajustes foram necessários, até o perfeito funcionamento do sistema. O primeiro deles foi adequar o horário de coleta do leite nas fazendas e sincronizar a passagem dos dois caminhões pelo tanque. Chegou-se à conclusão de que o melhor seria que o leite passasse cerca de 20 a 22 horas no tanque, sendo despejado por volta das dez horas da manhã e recolhido às oito horas da manhã seguinte. Com isso, garantia-se uma refrigeração eficaz do leite e conseguia-se uma janela de tempo maior para cobrir eventuais atrasos de ambos os caminhões.

Assim, o horário de coleta nas fazendas foi atrasado em cerca de duas horas, para que o leite fosse descarregado no tanque após a retirada do leite do dia anterior pelo caminhão tanque. Tal atraso foi considerado vantajoso pelos produtores, os quais, muitas vezes, precisavam iniciar a ordenha ainda de madrugada para poder entregar o leite antes das seis horas da manhã.

Para garantir que fosse mantido em boas condições, os produtores deveriam manter o leite da ordenha da tarde em seus resfriadores de imersão (água gelada) para ser entregue na manhã seguinte junto com o leite da ordenha da manhã. Inicialmente, a medição do volume de leite e a análise de Alizarol passaram a ser feitas pelo carreteiro, ainda na fazenda. Caso o leite não estivesse em condições, seria devolvido imediatamente.

Este foi o primeiro ponto de discórdia no processo de implementação, pois o leite era novamente medido no momento da retirada pelo caminhão tanque e começaram a ocorrer divergências na medida. Frequentemente, o leite retirado apresentava volume menor do que o medido nas fazendas. Assim, para

resolver o problema, foi contratado um funcionário para receber o leite no posto de coleta, onde o leite passou a ser medido e analisado. Além disso, esse funcionário foi encarregado de fazer uma pré-limpeza dos latões de leite e lavar o tanque de resfriamento. Todavia, para não reduzir os benefícios prometidos aos produtores, a firma resolveu custear integralmente as despesas com este funcionário, sendo a decisão tomada unilateralmente.

Obviamente, foi preciso prestar assistência técnica aos produtores, conscientizando-os da importância de se realizar uma ordenha higiênica e de se manter os resfriadores de imersão funcionando bem para que fosse entregue um leite de boa qualidade. Além disso, as latas de leite passariam a ser lavadas nas propriedades rurais, o que exigia um treinamento para que este processo crucial fosse bem feito, pois no posto elas eram somente pré-lavadas. A empresa escalou dois funcionários, sendo um zootecnista, para que visitassem as propriedades e orientassem os produtores.

No entanto, em duas ocasiões, o leite recolhido pelo caminhão tanque não estava em boas condições, o que foi suficiente para alertar, ainda mais, os produtores e convencê-los da importância de se mandar um leite higiênico, de boa qualidade e, também, livre de fraudes como adição de conservantes, antibióticos, água, etc. É bom lembrar que basta uma pequena quantidade de leite de má qualidade para afetar todo o leite colocado no tanque.

Como o projeto não se resumia a implantar a coleta granelizada, mas também melhorar os parâmetros de produtividade e qualidade do leite, bem como aumentar a capacitação, aprendizado mútuo dos produtores para a construção de relações mais estáveis e redução dos custos de transação, foi contratada uma parceria com a Emater-MG, para que fosse mantida uma rotina de assistência mais próxima aos produtores da região do Batatal. O contrato previa uma assistência mais frequente dos técnicos da Emater-MG aos produtores participantes do programa de coleta comunitária, com vistas

semanais, quando seriam abordados temas relativos à melhoria de produtividade do rebanho, ordenha e manejo higiênicos, custos de produção, alimentação do gado, instalações, etc. Enfim, pretendia-se que, com esse apoio, a qualidade do leite fosse melhorada, bem como a situação dos produtores, por meio de um ganho de produtividade e de capacitação. Por este benefício, o laticínio pagava um valor equivalente a R\$ 0,01 por litro de leite recebido dos produtores beneficiados. A Emater-MG ficou livre para desenvolver um plano de trabalho, visando atender aos objetivos do projeto, ficando também responsável por conscientizar os produtores a respeito dos benefícios que essas mudanças trariam, visto que era reconhecida como entidade independente.

Resolvidos os problemas iniciais, o processo passou a funcionar de maneira eficiente e o leite passou a ser recebido com melhor qualidade no laticínio, graças ao resfriamento e à conscientização dos fornecedores.

6.3.4 Primeiros resultados

Embora os resultados obtidos em termos de melhoria de qualidade do leite tenham sido animadores, eventualmente ocorreram alguns pequenos problemas de adaptação, pois produtores, carreteiro e laticínio precisavam aprender a lidar com a nova situação.

Inicialmente, a nova situação foi bem aceita pelos produtores, visto que os ganhos no preço do leite chegaram a R\$ 0,04 por litro de leite para os menores produtores (abaixo de 50 litros), que seriam prejudicados com a tabela normal do laticínio, a qual remunera os produtores de acordo com o volume de leite fornecido e a qualidade da matéria-prima. No entanto, os produtores maiores (acima de 200 litros) obtiveram ganhos menores em relação à tabela normal, com acréscimos de cerca de R\$ 0,025, visto que já receberiam mais pelo volume maior de produção, de acordo com a política normal do laticínio.

Os principais pontos de discórdia, no entanto, foram decorrentes da impossibilidade de se obter os custos desejados para viabilização do processo. Isso porque, dentre outras razões, para evitar que houvesse diferenças na medida do leite realizada na fazenda e no tanque, tornou-se necessária a contratação de um funcionário, levando a um aumento do custo de operação do tanque.

Em relação à negociação com o carreteiro, a mesma foi um dos pontos mais complexos da negociação, visto que seu poder e influência sobre os produtores eram muito grandes, pois ele era responsável pelo contato entre as famílias e a área urbana, de onde trazia mantimentos, insumos e medicamentos regularmente. Além disso, o carreteiro era, também, um dos maiores produtores de leite do grupo e, juntamente com seus familiares, poderia propiciar uma divisão da linha, o que inviabilizaria a formação do grupo.

Na verdade, com o processo de granelização, somente quem perde é o carreteiro, visto que a relação entre volume captado e distância percorrida é aumentada em até três a quatro vezes, permitindo que um mesmo caminhão faça o trabalho que exigia vários veículos anteriormente. Obviamente, o número de carreteiros necessários para coletar o leite, bem como a remuneração obtida por eles, diminuiu sensivelmente com o advento da coleta granelizada. Dessa maneira, a remuneração acordada com o carreteiro foi superior à esperada, onerando, também, o custo de operação do projeto.

A situação agravou-se, posteriormente, com o advento da entressafra, em meados de julho de 2001, quando o volume de leite fornecido sofreu forte queda, fazendo com que o carro fosse rateado por uma quantidade menor de matéria-prima. Assim, o custo inicial do carro, estimado em R\$0,015 por litro de leite, chegou a R\$0,027, corroendo em mais de 50% o abono de R\$0,05 por litro combinado com os produtores.

Em seguida, o que se percebeu é que os produtores não conseguiram recuperar o nível de produção inicial, sofrendo, ainda, com a desvalorização do

real, que impôs um custo de produção mais alto e com o excesso de leite na região na safra de 2001/2002, quando os preços caíram bastante, castigando ainda mais os produtores.

Para complicar ainda mais a situação, em junho de 2002, com os resultados obtidos pela CPI do Leite, foram alterados os critérios de geração de crédito de ICMS para o produto. Isso fez com que os laticínios incentivassem seus fornecedores a aderir ao novo sistema de tributação, melhorando a remuneração para aqueles que o fizessem. Em outras palavras, o produtor que aderisse ao novo sistema de tributação receberia mais pelo preço do leite, mas, em contrapartida, precisaria apresentar à Receita Estadual as notas fiscais de compra de insumos, medicamentos, etc., para obter um crédito no seu ICMS. Em contrapartida, a firma, conseguia obter um crédito de ICMS maior, reduzindo a sua carga tributária.

Essa modificação causou confusão entre os produtores participantes do tanque comunitário, visto que o preço pago àqueles que haviam aderido ao novo modelo de tributação passou a ser diferente (maior) do que a remuneração dos produtores que não haviam aderido. Como o preço deveria ser igual para todos e, como a maioria dos produtores não compreenderam integralmente a nova realidade tributária, os mesmos passaram a acreditar que o sistema não era mais justo e vantajoso para eles e que o grupo estava sendo subdividido.

Todavia, os resultados obtidos em relação à qualidade do leite fornecido foram satisfatórios e, diante desse quadro, foi necessária uma renegociação do contrato, antecipada, também, por pressões exercidas por outros compradores de leite da região.

Nessa nova negociação foram esclarecidas as melhorias implantadas pelo laticínio para que o sistema funcionasse de forma mais eficiente, tais como a contratação do funcionário para receber o leite e cuidar da operação do posto

de coleta e o pagamento de viagens semanais para que o carreteiro levasse mantimentos e insumos aos fornecedores. Além disso, ficou decidido que:

- o valor do carreto a ser descontado dos produtores seria fixado em R\$0,02 por litro, independente do volume fornecido;
- o custo da construção do posto de coleta não seria mais descontado dos produtores;
- a assistência técnica da Emater-MG seria dispensada, em troca de um aumento de R\$0,01 por litro de leite, visto que não foram percebidos ganhos pelos produtores, o que foi confirmado em seguida pela pesquisa de campo.

Logo após essa nova negociação, foi realizada a segunda etapa de pesquisas com os produtores de leite, para avaliar o desempenho da nova estrutura de coleta, conforme será relatado nos próximos capítulos.

6.4 A primeira pesquisa

A primeira pesquisa foi realizada entre os dias 12 e 13 do mês de janeiro de 2000, ou seja, antes de qualquer iniciativa concreta a respeito da instalação de tanques comunitários.

Foram entrevistados 23 fornecedores de leite pertencentes à linha que passava pela comunidade do Batatal. As entrevistas foram conduzidas por funcionários do laticínio, por meio de um questionário semiestruturado, dividido em grupos de perguntas relacionadas a temas específicos, tais como caracterização da propriedade, tecnologia e produtividade, satisfação, relacionamento com o comprador, aspectos de risco e perspectivas para a atividade e avaliação do programa.

6.4.1 Caracterização das propriedades

No primeiro grupo de perguntas foram recolhidos dados sobre a propriedade, tais como localização, distância do laticínio, tamanho da propriedade, atividades desenvolvidas e acompanhamento gerencial.

Percebeu-se que as propriedades podem ser classificadas como pequenas ou médias (menos de 60 alqueires), das quais 78% têm como atividade econômica exclusivamente a produção de leite. Dos 22% que desenvolvem algum outro tipo de atividade, destacam-se agricultura (café, feijão e milho), produção de cachaça e pecuária de corte, todos com menor expressão que a pecuária de leite.

Outro aspecto interessante é que a atividade é conduzida de forma bastante artesanal, sem maiores preocupações técnicas e gerenciais. Tal fato foi comprovado pela pesquisa, pois apenas 22% dos produtores afirmaram manter algum tipo de acompanhamento gerencial ou contábil. Destes, a grande maioria mantém apenas anotações das despesas, sem maiores preocupações com lucratividade e produtividade. Fato interessante, e que merece ser registrado, a título de caracterização do grau de amadorismo dos produtores, é que muitos afirmaram que “se forem fazer as contas deixariam de produzir”. Em outras palavras, esta afirmação demonstra o desconhecimento absoluto dos custos de produção e a falta de controle sobre a atividade, pois eles preferem continuar produzindo, mesmo que estejam tendo prejuízos ou, ainda, que se não souberem que estão tendo prejuízos, então, podem continuar com a atividade sem problemas.

6.4.2 Tecnologia e produtividade

Ao avaliar o perfil tecnológico e a produtividade das propriedades era esperado que os dados não fossem nada promissores, fato que foi comprovado pela pesquisa. O volume de leite produzido é bastante reduzido, em média, 119

litros por dia, por propriedade. A produtividade também é baixa, pois o rebanho médio é de 17,5 vacas por propriedade, o que resulta em uma produtividade média de apenas 6,8 litros de leite por animal. Vale ainda acrescentar que 55% dos produtores produzem menos de 100 litros de leite por dia e que apenas três produtores retiram mais de 200 litros por dia. O leite era, na época das entrevistas, integralmente entregue ao laticínio em questão, sem divisões entre outros compradores.

Em relação ao perfil tecnológico desses produtores, percebe-se que a produção é totalmente artesanal, sem utilização de quaisquer recursos tecnológicos mais avançados para melhoria de qualidade ou produtividade, exceção feita à utilização de resfriadores de imersão. Apenas um produtor tinha ordenhadeira mecânica e nenhum deles fazia uso de inseminação artificial para melhoria genética do rebanho.

O resfriador de leite era encontrado em 94% das propriedades, o que pode ser justificado pela longa distância da região ao laticínio, o que torna o resfriamento do leite condição essencial para a manutenção de parâmetros mínimos de qualidade. Vale destacar o caso de um produtor cuja propriedade, às margens do século XXI, sequer dispunha de energia elétrica.

A mão-de-obra utilizada é quase que exclusivamente familiar, sendo, em média, empregadas 1,6 pessoas por propriedade, exclusivamente na produção de leite. O grau de conhecimento das técnicas para a obtenção de um leite higiênico e de boa qualidade também é baixo, visto que apenas 44% dos produtores recebem algum tipo de orientação técnica, normalmente da Emater-MG. Importante também ressaltar que em apenas um caso o produtor afirmou ter recebido algum tipo de treinamento do fabricante de um equipamento (ordenhadeira).

6.4.3 Relacionamento com o comprador

Avaliando-se o relacionamento dos produtores com a firma compradora, pode-se destacar que a grande maioria dos produtores fornecia leite para este laticínio há cerca de três anos e meio, quando foi originalmente formada a linha. Alguns poucos fornecedores transferiram-se posteriormente.

Os principais motivos destacados para a escolha da firma compradora foram “a falta de opção, o bom preço pago pelo leite, a regularidade e pontualidade quanto às datas de pagamento, o bom caráter do proprietário, bom carreteiro e a disposição que a firma teve em buscar o leite tão longe e com as dificuldades existentes no início (horários, estradas...)”.

Embora todos os entrevistados tenham se manifestado satisfeitos com o comprador, algumas críticas foram feitas, principalmente em relação ao “estado ruim de conservação das latas e à baixa remuneração paga pelo leite”.

6.4.4 Aspectos de risco e satisfação

Esta parte do questionário visa avaliar as perspectivas dos produtores em relação a alguns aspectos de risco e satisfação e em vista de possíveis mudanças no relacionamento entre produtor e indústria.

Em relação à qualidade do leite, apenas 17% manifestaram-se com ressalvas quanto ao pagamento do leite em função da qualidade. A maioria deles colocou como empecilho os “problemas que podem ocorrer durante o transporte (atrasos, calor.) e a falta de refrigeração do leite ou coleta a granel, prejudicando os pequenos produtores”.

No entanto, a grande maioria (83% dos produtores entrevistados) acreditava que o pagamento por qualidade é justo e que a empresa deve procurar receber um leite cada vez melhor.

Avaliando a qualidade do próprio leite, a enorme maioria dos produtores, como era esperado, considera seu leite de boa qualidade (94% dos

entrevistados). Embora 78% acreditem que a qualidade possa ser melhorada. Neste ponto, é preciso abrir um parêntese para compreender o que é considerado como leite de boa qualidade por produtores e laticínio. Os produtores acreditam que a qualidade do leite está mais ligada à saúde do rebanho, à temperatura e ao teor de gordura do leite, preocupando-se menos com a questão higiênica que o laticínio, que coloca a mesma importância para todos estes aspectos. Tal fato pode ser comprovado quando se analisa a resposta dos entrevistados, quando perguntados sobre como isso poderia ser feito e que acreditam que a qualidade do seu leite possa ser melhorada. A grande maioria disse que essa melhoria pode ser obtida com mais higiene na ordenha e com o resfriamento do leite. De fato, um dos objetivos do processo é estabelecer uma linguagem única entre produtores e laticínio, visto que os padrões de qualidade devem ser os mesmos. Na verdade, a qualidade do leite, de fato, melhorou com a coleta granelizada, pois o resfriamento do leite, por si só, já reduz em muito a contagem bacteriana. Além disso, com as visitas mais constantes, a higiene na ordenha também pode ser comprovada.

Em relação às novas tecnologias, 72% manifestaram-se sem restrições à coleta granelizada do leite. A maior parte das restrições dizia respeito à “impossibilidade de se transportar soro (alimentação animal) em caminhões-tanque e à exigência de se resfriar o leite na propriedade”. As opiniões favoráveis diziam respeito essencialmente à melhoria da qualidade do leite.

Quanto à coleta comunitária de leite, apenas 50% manifestou-se a favor, tendo a outra metade colocado como empecilho os “problemas de medição do leite, pagamento conjunto (apenas uma nota fiscal) e impacto de um pequeno volume de leite de baixa qualidade em todo o montante”.

No que diz respeito aos contratos de fornecimento, apenas 33% dos produtores manifestaram-se contra, ressaltando como principal aspecto negativo a exigência de se manter um volume constante de leite durante o ano todo. No

entanto, o fato de se saber a priori o preço a ser pago pelo leite seduz a maioria dos produtores.

Quanto à satisfação com a atividade de produtor, 67% manifestaram-se satisfeitos com a atividade e apenas 17% pensam em deixá-la, apesar das dificuldades ressaltadas, principalmente no que diz respeito à baixa remuneração e à dureza e à responsabilidade do trabalho. Os principais aspectos citados para o não abandono da atividade foram “não saber fazer outra coisa, receita mensal garantida e familiaridade com a atividade”.

6.4.5 Avaliação do programa

A presença de funcionários do laticínio interessados em melhorar a condição dos produtores e conhecê-los melhor foi aprovada por 100% dos entrevistados, como era de se esperar.

6.5 A segunda pesquisa

Nos dias 14 e 15 de julho de 2002, ou seja, cerca de 30 meses após a primeira pesquisa e 15 meses após a implantação do sistema de coleta comunitária, realizou-se a pesquisa, conduzida por estudantes do curso de zootecnia contratados para esta finalidade. Utilizou-se um questionário semiestruturado, dividido em grupos de perguntas relacionadas a temas específicos, tais como caracterização da propriedade, tecnologia e produtividade, satisfação, relacionamento com o comprador, avaliação do projeto, avaliação do carreteiro e avaliação da parceria com a Emater-MG.

6.5.1 Caracterização das propriedades

Em relação ao tamanho das propriedades, não foram percebidas mudanças significativas, continuando a grande maioria classificada como pequena ou média propriedade.

Um fato a ser destacado é que apenas dois (11%) produtores afirmaram manter algum tipo de controle gerencial ou contábil, ao passo que, na primeira pesquisa, eram quatro fornecedores (22% dos entrevistados). Com isso, percebe-se um relaxamento ainda maior em relação ao acompanhamento de despesas, receitas, lucratividade e produtividade.

O dado mais importante, no entanto, diz respeito ao desenvolvimento de outras atividades econômicas na propriedade. Enquanto na primeira pesquisa apenas 22% dos entrevistados afirmaram desenvolver outras atividades, na segunda, o percentual aumentou para 67%. A grande maioria revelou estar cultivando maracujá, por incentivo da Emater-MG, que conseguiu comprador para a produção e desenvolveu a tecnologia. Este dado revela, no entanto, a situação desconfortável dos produtores em relação ao leite, visto que eles não mais se satisfazem apenas com a receita que obtêm dele. No próximo capítulo, no entanto, serão tecidos maiores comentários acerca das razões destas e de outras mudanças.

6.5.2 Tecnologia e produtividade

Em relação ao volume de leite produzido, percebeu-se, na segunda entrevista, que a produção média por propriedade aumentou de 119 litros/dia para 138 litros/dia, ou seja, um aumento de 16% no volume captado. Todavia, percebeu-se que esse aumento foi basicamente obtido por seis produtores, enquanto outros quatro apresentaram redução na produção acima de 10%. Os demais permaneceram estáveis.

Um fato de enorme importância foi que quatro produtores passaram a dividir o leite entre dois compradores, informação inexistente na primeira pesquisa. As razões citadas para tal comportamento foram “dificuldades de relacionamento com o carreteiro, melhor preço pago por outro comprador, fornecimento de soro ou ração por outro comprador”. Tal informação demonstra,

a princípio, que não há grande comprometimento de alguns produtores com o tanque comunitário, mas voltaremos neste ponto no próximo capítulo.

Em relação ao perfil tecnológico, não percebemos grandes mudanças. Todavia, os investimentos posteriores ao início do projeto (aquisição de ordenhadeiras mecânicas) realizados por cinco produtores demonstram uma evolução. Em outras palavras, passamos a ter 28% dos produtores com ordenhadeira mecânica, contra apenas 6% na primeira pesquisa. Estes produtores são os mesmos que apresentaram crescimento no volume de leite produzido.

6.5.3 Relacionamento com o comprador

Em relação ao relacionamento com o comprador, 83% dos entrevistados manifestaram-se satisfeitos, contra 100% na primeira pesquisa. Tal fato deve ser analisado com cautela, pois pode revelar importantes considerações sobre o processo de mudança nas estruturas de governança da cadeia. As principais reclamações dizem respeito a “diferenças de medidas de leite, trabalho extra com a lavagem das latas, preço inferior ao pago por outros concorrentes e problemas de relacionamento com o carreteiro”.

No entanto, 61% dos entrevistados revelaram-se mais seguros em relação ao futuro após a instalação do tanque, principalmente porque “após o investimento, o comprador não os deixaria facilmente”. A maioria dos entrevistados acha que a situação não se modificou após a instalação do tanque, tendo apenas 39% afirmado que a situação melhorou.

6.5.4 Avaliação do projeto

Após a instalação do tanque comunitário, 39% dos entrevistados acreditam que a sua situação melhorou, mas o dado mais significativo é que os percentuais de produtores satisfeitos com a atividade leiteira inverteram-se entre

as duas pesquisas. Em outras palavras, enquanto na primeira pesquisa 67% demonstraram estar satisfeito com a atividade, na segunda, 67% afirmaram não estar satisfeitos com a atividade.

Pior do que isso, 56% dos entrevistados revelaram que pensam em deixar a atividade, contra apenas 17% na primeira pesquisa. As principais razões citadas para ambos os questionamentos foram a “baixa remuneração pelo leite produzido e o preço elevado dos insumos (principalmente ração)”.

O preço do leite, aliás, continua sendo o fator preponderante na determinação da satisfação dos produtores. Tal fato pode ser comprovado pela afirmação de 89% dos produtores que não consideram justo o preço pago pelo leite. Perguntados sobre o valor que seria considerado justo, obteve-se uma média de R\$0,48 por litro de leite, mas a grande maioria das respostas situou-se entre R\$0,40 e R\$0,45 por litro de leite.

Em relação à qualidade do leite, 67% dos entrevistados consideram que a qualidade do leite melhorou, em grande parte devido à maior exigência do laticínio e à maior preocupação em não “contaminar” o leite dos outros produtores.

6.5.5 Relacionamento com o carreteiro

Como as negociações com o carreteiro foram um ponto crítico no processo, resolveu-se incluir alguns questionamentos acerca do desempenho do carreteiro e do seu relacionamento com os produtores.

Cerca de 39% dos entrevistados consideraram que o carreteiro atrapalhou o processo de implementação da coleta comunitária. No entanto, 61% aprovaram a atuação do carreteiro.

6.5.6 Avaliação da parceria com a Emater-MG

Em relação ao acompanhamento da Emater-MG, 78% dos entrevistados afirmaram não ter recebido nenhuma atenção adicional ou acompanhamento mais próximo da Emater-MG, durante os 15 meses em que a parceria vigorou. O mesmo percentual dos produtores afirmou que preferia receber R\$0,01 a mais pelo preço do leite do que receber assistência adicional da Emater-MG.

Em função dessas respostas, o laticínio resolveu suspender a parceria com a Emater-MG e repassar aos produtores o valor pago pelo benefício.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões desse trabalho serão apresentadas em tópicos definidos pelos objetivos específicos e pelo objetivo geral que foram propostos.

Objetivo 1 – Conhecer e relacionar os perfis e as capacitações tecnológicas da empresa e de seus fornecedores de leite, buscando identificar pontos de convergência e/ou divergência

Os resultados obtidos por meio das pesquisas e da observação participante do pesquisador permitem concluir que o perfil tecnológico dos fornecedores de leite participantes do projeto implantado pela empresa é caracterizado, essencialmente, por alto grau de amadorismo, sem utilização significativa de recursos tecnológicos para melhorar a qualidade e a produtividade do processo, diagnóstico este que conduziu a busca pela introdução de um novo arranjo organizacional.

A participação intensiva de pequenas propriedades, nas quais a mão-de-obra utilizada é, essencialmente, familiar e desprovida de maiores conhecimentos técnicos acerca das técnicas de produção e gerenciais, demonstram a baixa capacitação tecnológica dos produtores. Isto é reforçado pelo fato de apenas um pequeno grupo de produtores ter demonstrado preocupação em acompanhar os dados gerenciais da produção. A grande maioria dos produtores apresenta total desconhecimento dos custos de produção e das possibilidades de melhorias na qualidade do leite, na produtividade do rebanho e, conseqüentemente, aumento da rentabilidade do negócio.

Essa rentabilidade é insuficiente para financiar melhorias tecnológicas nas propriedades, visto que a utilização de recursos tecnológicos resume-se ao uso de tanques de imersão em água gelada, visando preservar a qualidade até a chegada ao laticínio, atendendo às exigências do mesmo.

A baixa produtividade das propriedades também contribui para a baixa rentabilidade da atividade e a insatisfação crescente com a mesma. Em grande parte, percebe-se que o baixo acesso à orientação técnica contribui para essa baixa produtividade (6,8 litros por animal por dia). Sabe-se que, no entanto, as possibilidades de melhoria na produtividade nestes níveis são altíssimas, até mesmo com orientações técnicas de baixo custo. Para se ter uma ideia, a produção média por propriedade (119 a 138 litros por dia) exigiria um trajeto que percorresse de 65 a 75 propriedades por dia para encher um caminhão tanque de 9.000 litros. Com isso, o custo do carreto torna-se elevado e a rentabilidade cai ainda mais.

Além disso, a atividade diária da empresa, em seus laboratórios, comprova a ocorrência, ainda comum, de problemas de qualidade relacionados com a falta de higiene na ordenha e com fraudes (adição de fatores estranhos ao leite), visando camuflar a má qualidade do leite. Isso demonstra que há um longo caminho a ser percorrido na profissionalização da atividade leiteira no sul de Minas Gerais, principalmente devido às características sócio-culturais de grande parte dos produtores, cristalizadas através das gerações que se envolveram nessa atividade e não obtiveram qualquer incentivo nem foram alvo de ações direcionadas à seu desenvolvimento.

No tocante à capacitação tecnológica dos laticínios envolvidos na cadeia agroindustrial dos queijos finos, constatou-se que, historicamente, com a chegada dos laticínios dinamarqueses, houve um salto tecnológico na indústria, incorporando-se tecnologias estrangeiras ao cenário brasileiro. Num segundo momento, o aprendizado foi concentrado na adaptação dessas tecnologias às condições climáticas da região e organolépticas do leite aqui produzido.

Todavia, com a entrada de novas empresas e a difusão dos queijos finos como alternativa rentável à produção de outros derivados do leite ocorreu uma

desaceleração do processo de desenvolvimento tecnológico dos laticínios e certa acomodação em relação às estratégias de desenvolvimento tecnológico.

Somente com a abertura das importações, na década de 1990, é que as firmas voltaram a se preocupar em retomar o desenvolvimento tecnológico como forma de aumentar a competitividade em relação aos produtos importados. Muitas empresas focaram suas estratégias tecnológicas no processo de redução dos custos de produção e melhoria da produtividade, por meio de automatização de processos, implementação de coleta granelizada de leite, reformulação da logística de distribuição, etc., enquanto outras firmas voltaram-se para o desenvolvimento tecnológico com foco na melhoria de qualidade dos produtos. Este foi o caso da empresa estudada.

Concluiu-se que, após um período no qual o conhecimento tácito proveniente dos dinamarqueses foi a base de sustentação da estratégia tecnológica da firma, novas capacitações foram agregadas a partir de 1996, quando a empresa passou pelo processo de alteração na sua propriedade. A partir daí, com o aprendizado desenvolvido nos anos anteriores e com a implementação de um processo de administração estratégica, visando à liderança em diferenciação dos produtos como foco principal, a trajetória tecnológica da firma foi desviada no sentido de permitir o atingimento deste objetivo.

A partir daí, a firma buscou profissionalizar a sua atividade por meio do ingresso de colaboradores com formação específica nas áreas gerenciais e técnicas, treinamento dos funcionários e definição de novas políticas de controle e sistemas de informações informatizados e integrados. A empresa passou a investir em melhorias nos processos produtivos e gerenciais, reforma e construção de fábricas, adequação ambiental, pesquisa e desenvolvimento de produtos e granelização da coleta de leite, por exemplo, chegando a investir, nessas atividades, cerca de 13% do seu faturamento em 2002.

Além disso, a empresa passou a buscar apoio em parcerias institucionais como, por exemplo, com a Universidade Federal de Lavras, principalmente por meio de seus departamentos de Engenharia, Ciência dos Alimentos, Zootecnia e Administração e Economia. Buscou financiamentos no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e parcerias com organizações não-governamentais, como a Fundação Pró-Defesa Ambiental de Lavras. Todo este aparato institucional somou-se à crescente capacitação tecnológica para permitir o atingimento da estratégia empresarial.

Todavia, essas realidades tão distintas entre a capacitação e os perfis tecnológicos da firma e de seus fornecedores de leite tornar-se-ia um empecilho para a conversão da estratégia empresarial em ações concretas no âmbito do relacionamento com os produtores. Percebe-se, portanto, que os pontos principais das duas realidades eram divergentes em muitos sentidos, na medida em que a inovação tecnológica na firma exigiu a redefinição das práticas relacionadas com os atores a jusante da cadeia, levando a empresa a desenvolver uma parceria que seria uma alternativa à estrutura de governança existente, no intuito de criar incentivos para atender aos padrões necessários no processo de produção.

Objetivo 2 – Identificar as estruturas de governança, custos de transação e outras características do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores de leite

Durante o estudo, percebeu-se que a estrutura de governança existente entre os produtores de leite e as empresas de laticínios, na cadeia agroindustrial dos queijos finos, era tipicamente do tipo mercado, não diferindo, em essência, do mercado de leite como um todo, embora exista maior exigência em relação à qualidade do leite, o que aumenta a especificidade física deste ativo. Visto que o relacionamento entre produtores de leite e laticínios apresenta um histórico de

baixa cooperação e fidelidade entre os atores, comportamentos oportunistas e foco da transação no preço do leite, pode-se afirmar que esta situação levou a cadeia a apresentar altos custos de transação e produção.

A constatação, ainda hoje, da prática de adicionar produtos estranhos no leite com o objetivo de mascarar uma má qualidade do produto (fraudes) demonstra um baixo comprometimento de alguns produtores com o fornecimento de matéria-prima de qualidade para a indústria. Esse tipo de comportamento faz parte de um quadro institucional que a firma deseja alterar, por não contribuir em nada para que fossem atingidos seus objetivos de qualidade. Por outro lado, o próprio comportamento de alguns laticinistas em relação aos produtores reforça a constatação da falta de cooperação entre os atores. Por exemplo, é comum as empresas dispensarem linhas inteiras de leite em momentos de excesso de oferta ou retração da demanda, bem como o atraso ou o não pagamento dos fornecedores em momentos de dificuldade financeira, levando a prejuízos substanciais e criando uma imagem negativa e pouco confiável dos laticínios.

Percebe-se, também, que são comuns práticas oportunistas por ambas as partes. Por parte da indústria, pode-se citar a imposição do pagamento de valores substancialmente inferiores para o leite extracota (acima da média de fornecimento na entressafra) durante o período da safra, causando dificuldades para os produtores. Além disso, o preço a ser pago pelo leite só é conhecido pelo fornecedor no momento do pagamento, ou seja, 35 dias após o fornecimento, em média. Não há qualquer instrumento de contrato formal entre as partes, não havendo garantias para os produtores de quanto irão receber pela sua produção, além da palavra dos empresários.

Do lado dos fornecedores, os comportamentos oportunistas também são frequentes, principalmente a mudança de comprador durante os períodos de

escassez da matéria-prima no mercado. Esse mecanismo, comumente chamado de “leilão de leite”, só faz diminuir a fidelidade entre os atores, levando os laticínios a diminuir os preços ao primeiro sinal de desaquecimento do mercado e vice-versa, buscando conquistar novos fornecedores em momentos de demanda mais aquecida.

Esse conjunto de comportamentos, em aliança com a baixa capacitação tecnológica da maioria dos produtores, leva o setor a enfrentar altos custos de transação, representados, principalmente, por custos de transportes, negociação, reposição, baixa qualidade dos produtos, planejamento de estoques e produção.

Como verificado anteriormente, a baixa produtividade das propriedades e a alta rotatividade de fornecedores obrigam os caminhões de leite a percorrerem grandes distâncias para recolher um volume significativo de leite. Associe-se a isto o fato de que a maior parte do trajeto ocorre em estradas de terra em péssimas condições, levando a altos custos de manutenção dos veículos. Verificou-se também que os custos de frete aumentam consistentemente, embora venham sendo atenuados com a granelização da coleta, que permite um número menor de caminhões recolhendo o mesmo volume de leite.

Da mesma forma, os custos de negociação são afetados de forma decisiva pela baixa produtividade e pela sazonalidade na oferta do leite. Dessa forma, a cada mudança de estações, a pressão por reajustes no preço é instantânea, ora por parte dos laticínios (safra), ora por parte dos produtores (entressafra). Além disso, com a entrada de novos compradores em uma região, a pressão por reajustes também é enorme, levando a custos de negociação muito elevados, além do desgaste na relação entre produtores de leite e indústria.

Os custos de reposição também são elevados, pois, para substituir um fornecedor de leite que deixa de atender ao laticínio, o mesmo é obrigado a

procurar fornecedores de outras empresas, buscando seduzi-los com preços mais altos, o que só retroalimenta o mecanismo oportunista.

No tocante à qualidade, são frequentes os descartes de lotes inteiros de produtos acabados, cujos parâmetros de qualidade não foram suficientes graças a deficiências oriundas da matéria-prima. Isso gera, além de desperdício, aumento nos custos de controle, tornando a frequência e o número de análises de leite cada vez maiores, para garantir a utilização de matéria-prima adequada. Ainda mais importante é o fato de que a firma não pode implementar completamente sua estratégia de diferenciação, a não ser que obtenha leite de qualidade diferenciada.

Enfim, deve-se atentar para o fato de que, como o número de produtos elaborados por uma empresa de queijos finos como a estudada é substancialmente maior do que em outras cadeias lácteas, o planejamento da produção é mais complexo e já exige maior capacitação. Some-se a isso a questão da sazonalidade invertida entre consumo de queijos e oferta de leite e obtém-se um cenário de complexidade ainda maior para as firmas. Isso porque, quando ocorre a safra de leite (verão), o consumo de queijos tende a diminuir e, por outro lado, quando o consumo de queijos aumenta (inverno), a oferta de leite diminui com a estiagem. Assim, é preciso adotar uma estratégia de acumulação de estoques bastante apurada para evitar desabastecimento no inverno e acumulação excessiva de estoques no verão, mantendo um nível alto de estoque durante boa parte do ano, o que aumenta também os custos de produção e exige maior capacitação tecnológica da firma.

No caso específico da empresa estudada, percebe-se, inicialmente, que existia, naquele grupo de fornecedores, um relacionamento um pouco mais estável que o normal, em grande parte devido à distância da região em relação a outros compradores de leite. Na primeira pesquisa, todos os fornecedores

disseram-se satisfeitos com a empresa compradora graças, essencialmente, a fatores financeiros (preço do leite e pontualidade nos pagamentos) ou afetivos (relação com o carreteiro ou com o proprietário da firma).

Todavia, com a iminência de mudanças no ambiente institucional, por meio do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL), que iria modificar as exigências sobre produtores e laticínios, bem como no ambiente tecnológico, por meio da granelização, as incertezas passaram a rondar o relacionamento entre produtores e indústria de forma mais frequente.

Assim, associando-se a esta realidade a especificidade do ativo leite para este setor, tanto física (como insumo específico), exigindo maior qualidade, como de local, limitando-se a coleta a uma microrregião, a empresa em questão percebeu que precisaria rever, reestruturar as relações com os atores envolvidos visando reduzir os impactos dos fatores críticos, como a sazonalidade, de forma a aumentar sua competitividade e, principalmente, permitir o atingimento de suas metas estratégicas de liderança em diferenciação por qualidade. Para atingir este objetivo, a empresa necessitava de fornecedores mais leais, de um relacionamento mais estável (com menores custos de transação) e de matéria-prima de melhor qualidade. Estes foram, portanto, os objetivos que orientaram a criação de um projeto piloto com os fornecedores da região de Batatal.

Todavia, percebeu-se que a estrutura de governança do tipo mercado não proporcionaria suporte à busca de um aumento da especificidade dos ativos e, portanto, seria necessária a construção de uma nova estrutura de governança, coordenada pela empresa e que permitisse, por meio de contratos e parcerias, o atingimento dos objetivos.

Objetivo 3 – Relacionar e identificar pontos de contato entre o posicionamento estratégico da empresa e as características específicas da estrutura de governança da cadeia

Uma vez posto que a estrutura de governança existente na cadeia de queijos finos era tipicamente de mercado, caracterizado por oportunismo, assimetria de informações, conflitos, baixa fidelidade, baixo comprometimento, foco da negociação no preço e altos custos de transação, percebeu-se, em função da especificidade do ativo leite nesta indústria, das crescentes incertezas provenientes do ambiente institucional e da estratégia de diferenciação da firma, buscando maior competitividade no novo cenário, que a empresa precisaria assumir uma postura de coordenação da cadeia produtiva, de forma a obter uma estrutura de governança que lhe propiciasse suporte à inovação tecnológica, redução dos custos de transação e maior estabilidade no relacionamento com os fornecedores de leite.

A estrutura de governança existente apresentava sérias complicações para os objetivos da empresa. No entanto, devido ao baixo desenvolvimento tecnológico até o advento da coleta granelizada do leite, o espaço para cooperação era reduzido. Todavia, com o aumento no grau de incerteza proveniente do ambiente institucional, por meio do PNQL, o qual veio a mudar o paradigma tecnológico da coleta e transporte do leite, as firmas, principalmente as de menor porte, passaram a ter que estudar alternativas estratégicas para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais acirrado, enquanto os produtores de leite, principalmente os menores, passaram a procurar formas se manterem no mercado.

Com a abertura do mercado brasileiro a partir de 1990, percebeu-se grande elevação da concorrência neste setor, principalmente na segunda metade daquela década. Isso ocorreu tanto devido à entrada de produtos importados,

mas também pela entrada de novas firmas nacionais no mercado de queijos finos. Diante desse cenário, a empresa estudada optou por adotar uma estratégia de liderança em diferenciação, baseada na inovação e na qualidade de seus produtos. Concentrando toda a sua produção no setor de queijos finos, a firma buscava uma exclusividade que lhe fornecesse vantagem competitiva frente à concorrência.

Com esta estratégia, percebe-se que a firma passou a buscar melhores arranjos, aumentando o ritmo das inovações e o investimento em diversos fatores que iriam contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e/ou expandir os mercados de atuação, buscando atingir seu objetivo estratégico. Essa contaminação da trajetória tecnológica pela estratégia corporativa deveu-se aos mecanismos de compatibilidade e coerência, por meio dos quais percebe-se que as ações da firma devem ser, sempre, compatíveis com a estratégia empresarial.

Ao transpor esses mecanismos de coerência e compatibilidade para o âmbito do relacionamento entre empresa e fornecedores, percebeu-se que era preciso transpor os objetivos organizacionais para esta área, de forma a garantir fornecimento de matéria-prima de boa qualidade, estabilidade nas relações e redução dos custos de transação, aumentando a cooperação e reduzindo os conflitos. Assim, a estratégia corporativa, em última instância, levou a firma à incorporação de novos padrões de relacionamento, visando reduzir a assimetria de informações e aumentar a confiança entre os atores, tendo em vista a especificidade do ativo, coordenando a cadeia e articulando a formação de um grupo de produtores em que se pudessem trabalhar as capacitações e estudar as melhores formas de arranjo possíveis diante das limitações ambientais.

Para sustentar este projeto, fundamental para a estratégia corporativa, era necessário modificar a estrutura de governança, criando um ambiente de cooperação e negociação que propiciasse suporte às mudanças propostas,

levando à difusão da estratégia por toda a cadeia, por meio de um maior controle sobre o ativo específico leite, do aumento da apropriabilidade da inovação (dificultando a cópia) e criando ativos complementares que auxiliassem o processo (assistência técnica, contrato de fornecimento, benefícios adicionais) e afastassem o foco da transação do preço aproximando-o da qualidade.

Além disso, concluiu-se que uma nova estrutura de governança, do tipo misto (contrato e parceria), coordenada pela firma, também permitiria a redução de custos de transação, aumentando a cooperação entre os atores e diminuindo os conflitos resultantes.

Em outras palavras, percebeu-se que a firma definiu uma estratégia corporativa que, embora levasse em consideração as características do mercado de leite e de queijos finos, era incompatível com a estrutura de governança existente na cadeia, pelo menos entre a firma e seus fornecedores de leite. Buscando suporte para sua estratégia, a firma optou, em âmbito experimental, por coordenar a cadeia, buscando modificar a estrutura de governança para um modelo mais próximo daquele apropriado para aumentar sua competitividade no novo ambiente. Para tanto, fundamentou-se em conceitos como coerência e compatibilidade, além de utilizar ideias pertinentes ao marketing reverso, ou seja, a firma compradora é que passa a persuadir o fornecedor a vender aquilo que ela necessita para o atendimento de sua estratégia. Com isso, a estratégia de compra se alinha com a estratégia corporativa, bem como se obtém maior lealdade do fornecedor com menores custos de transação, além de conscientizar os fornecedores em relação às novas especificações exigidas pela inovação tecnológica.

Objetivo 4 – Avaliar a alternativa de coordenação proposta pela empresa e sugerir modificações na atuação dos atores, visando uma maior integração

entre estratégias tecnológica e empresarial diante do novo cenário competitivo

Para avaliar o desempenho da tentativa de coordenação da cadeia realizada pela empresa, optou-se por concentrar as análises em cada um dos objetivos colocados pela empresa ao iniciar o projeto.

1. Melhorar a qualidade do leite recebido

Pode-se considerar que o objetivo foi plenamente atingido, visto que, com o resfriamento mais rápido e eficaz do leite no tanque de expansão, os problemas de acidez e alta contagem bacteriana do leite foram praticamente eliminados. Além disso, a maior responsabilidade colocada sobre os produtores, derivada do agrupamento do leite de todos em um só recipiente, fez com que os problemas de fraudes e falta de higiene na ordenha fossem bastante diminuídos, até porque, como a análise do leite é feita antes do despejo no tanque comunitário, o leite fora das especificações é descartado e não chega ao laticínio.

Por outro lado, o comprometimento do laticínio com esta linha aumentou, graças até ao investimento feito, o que tornou as visitas aos produtores mais frequentes. Assim, foi possível acompanhar mais de perto os procedimentos de ordenha e resfriamento, além de fornecer mais informações técnicas. A participação da Emater-MG, embora não valorizada por muitos produtores durante as pesquisas, não pode ser deixada de lado, visto que a colaboração desta instituição na conscientização dos produtores acerca da qualidade e higiene na ordenha é anterior ao projeto de implantação do tanque comunitário. Todavia, ainda são necessárias melhorias em muitas das fazendas, principalmente no que diz respeito às instalações. Ausência de piso adequado e salas de ordenha abertas ainda são comuns e impedem que os resultados sejam ainda melhores. Essas modificações devem vir ao longo do tempo e com a

integração maior entre os atores, ou seja, com o aprendizado adquirido com a intimidade com as novas situações.

2. Implementar a coleta granelizada

O leite da linha da região de Batatal foi totalmente granelizado, tendo sido atingido plenamente este objetivo. No entanto, a adequação do sistema de coleta implantado ao Programa Nacional de Melhoria de Qualidade do Leite não pode ser totalmente atestada, visto que falta a definição de parâmetros mais claros para a utilização de tanques comunitários. A legislação, por exemplo, impede que o leite de duas ordenhas seja transportado de uma só vez para o tanque comunitário, mas permite que ele seja resfriado conjuntamente em tanques de imersão. Então, se o leite das duas ordenhas for resfriado na propriedade anteriormente, ele pode ou não ser transportado de uma só vez para o tanque comunitário.

Outra questão diz respeito à utilização do tanque comunitário como posto de resfriamento. O PNQL não menciona essa possibilidade, mas o fato é que os dois sistemas exercem a mesma função, diferindo apenas na velocidade de resfriamento. Ora, se o leite já chega ao tanque resfriado, é possível utilizá-lo como posto de resfriamento ou não? Além disso, não há menção em relação ao resfriamento prévio em tanque de imersão a 7°C, seguido de posterior encaminhamento ao tanque comunitário. Essas lacunas na legislação permitem diferentes interpretações e podem levar a conflitos e infrações indesejadas, embora as mudanças no ambiente institucional visem reduzir as situações oportunísticas.

Vale lembrar que, quando o projeto foi implantado, ainda não estavam definidas as bases da legislação.

3. Reduzir os custos de transação

Os principais custos levantados foram de transporte, negociação, planejamento de estoque e produção e reposição. No que diz respeito à redução do custo de transporte, a mesma foi parcialmente atingida, visto que, com a utilização do caminhão tanque no segundo percurso (tanque comunitário ao laticínio), o caminhão de latões foi dispensado de fazer este trajeto, diminuindo a quilometragem total em cerca de 57 km por dia. Todavia, o custo do frete no primeiro percurso (propriedades até o tanque comunitário), que era estimado em R\$0,015/L ficou em R\$0,02/L (dois centavos por litro de leite). Isso ocorreu, em grande parte, porque o carreteiro e seus familiares eram responsáveis por quase metade da produção do grupo e, com seu veto (saída), o projeto seria inviabilizado.

Em relação ao custo de negociação, pode-se afirmar que a parceria exigiu maior comprometimento entre as partes, o que facilitou o processo de negociação. Da mesma forma, com os incentivos oferecidos no preço e acertados *ex-post*, o nível de remuneração dos produtores melhorou, principalmente em comparação com outros produtores fora do grupo. Assim, o custo de negociação também diminuiu, embora a força do grupo tenha aumentado. Por outro lado, pode-se afirmar que os riscos aumentaram, no que diz respeito à reposição de fornecedores. Todavia, o objetivo do novo arranjo é justamente aumentar a estabilidade das relações, evitando que tais situações ocorram. Com o aprendizado, espera-se que ambas as partes revisem suas atitudes e comportamentos, em benefício de um relacionamento mais harmônico.

Os custos de planejamento de estoques e produção foram afetados de formas diferentes. No que diz respeito à sazonalidade, não foram obtidos grandes progressos. A variação do volume de leite fornecido durante a safra e a

entressafra ainda apresenta variação significativa, mantendo os custos de planejamento de estoques. Quanto aos custos de produção, pode-se considerar que os ganhos foram pequenos. Se, por um lado, a produtividade aumentou em 16% após a implementação do projeto, diluindo os custos fixos, a necessidade de contratar um funcionário para operar o tanque comunitário e os investimentos imobilizados compensou os ganhos.

4. Aumentar a estabilidade do relacionamento empresa/fornecedor e a satisfação dos fornecedores

Em relação à estabilidade do relacionamento entre empresa e fornecedores, pode-se afirmar que aumentou, visto que 61% dos fornecedores entrevistados afirmaram estar mais seguros em relação ao seu relacionamento com o laticínio. Grande parte dessa melhoria pode ser atribuída ao valor que os produtores deram ao investimento feito pelo laticínio, interpretando-o como uma prova de confiança para com eles.

Todavia, se na primeira pesquisa, houve 100% de satisfação com o laticínio, na segunda pesquisa, este índice caiu para 83%, com quatro produtores passando a dividir o leite com outros compradores. Este dado é muito interessante e deve ser analisado com cautela. O primeiro ponto a ser levado em consideração é o fato de que a segunda pesquisa foi conduzida por estudantes universitários, enquanto a primeira pesquisa foi realizada por funcionários do laticínio, o que pode ter inibido os produtores a manifestarem sua insatisfação. O segundo aspecto é que a iniciativa de coordenar a cadeia pode e deve encontrar resistências diferentes entre aqueles que são “coordenados”, visto que alguns podem se sentir obrigados a aceitar a opinião do grupo, mesmo que não concorde com a situação proposta.

Já em relação à satisfação com a atividade de produtor de leite, os dados foram bastante surpreendentes. Apesar de todos os esforços, como a assistência mais frequente e a melhoria nos horários de coleta, a satisfação dos produtores com a atividade diminuiu, embora a maioria deles concorde que o preço melhorou após a implantação do tanque comunitário. Um dado bastante relevante foi o aumento de 17% para 56% no número de produtores que pensam em deixar a atividade. Este fato pode ser explicado, talvez, por fatores exógenos ao relacionamento com o laticínio. Por exemplo, a desvalorização do real, durante o período analisado, elevou brutalmente os custos dos insumos, principalmente farelo de soja, rações e medicamentos. Além disso, o excesso de leite no mercado, nos primeiros meses de 2002, antes da segunda pesquisa, propiciou uma queda acentuada no preço do leite, o que pode ter diminuído a satisfação dos produtores. Outro aspecto que deve ser levado em consideração foi a mudança na contabilização do ICMS no leite, que modificou o padrão de prestação de contas e de pagamento, gerando confusão para os produtores, visto que a grande maioria deles não tem o costume de acompanhar os dados gerenciais e contábeis da atividade. Esses dados devem ser interpretados como exemplos claros do processo de aprendizado, o qual exige um sistema de monitoramento e aperfeiçoamento constante. Tanto os atores quanto o ambiente estão em constante mudança, o que faz com que as respostas, nem sempre, sejam as esperadas, exigindo revisões constantes nas relações e nas estratégias.

Por fim, ao término deste estudo, seria interessante a proposição de medidas que deveriam ser tomadas pelos atores no intuito de corrigir as deficiências do processo e melhorar o processo de coordenação da cadeia e aumentar a competitividade da firma:

- a empresa deveria introduzir um sistema de acompanhamento e medição dos custos de produção e transação, além de destacar um

funcionário ou criar um departamento com o objetivo exclusivo de acompanhar o relacionamento com os fornecedores. A ausência de uma pessoa com maior disponibilidade para ouvir e resolver os problemas apresentados pelos produtores contribuiu decisivamente para o aumento das dificuldades encontradas. É esse monitoramento que vai subsidiar a revisão contratual e as novas práticas a serem desenvolvidas com o tempo;

- como a racionalidade dos atores é limitada, nem todas as variáveis foram analisadas, o que obrigaria a empresa a formatar e oficializar, o quanto antes, um contrato de fornecimento de leite que melhor definisse as bases da negociação, tais como preço, quantidades e qualidade do leite a ser fornecido, definindo deveres e direitos de cada ator. Tal atitude tornaria o relacionamento muito mais estável e menos sujeito às movimentações exógenas, ou seja, aumentando o número de variáveis nos contratos *ex-ante*, para reduzir os custos *ex-post*;
- a parceria com alguma instituição que pudesse apoiar tecnicamente os produtores deveria ser repensada, visto que, somente por meio do aprendizado é que os produtores poderão se conscientizar das exigências do mercado e melhorar sua situação social, econômica e cultural. No caso da parceria adotada, parece que faltou um planejamento mais claro das ações a serem tomadas, até mesmo pela incompreensão completa da realidade vivenciada, tornando a assistência fragmentada e sem valor para os produtores;
- as propostas feitas pelo Ministério da Agricultura deveriam ser rediscutidas, principalmente no tocante aos tanques comunitários. As diversas experiências bem sucedidas com este modelo deveriam

servir de parâmetros para a elaboração de um regulamento técnico específico para este tipo de associação;

- a insistência, nos objetivos iniciais, de promover uma nova forma de relacionamento entre produtores e indústria deve ser mantida a todo custo, pois a força do paradigma dominante é muito grande e somente será superada com o reforço constante das parcerias, ou seja, a aprendizagem dá-se ao longo de um processo, no qual as diversas mudanças devem ser assimiladas, interpretadas e incorporadas ao arranjo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ATKINSON, P.; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994. p. 248-261.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORTOLETO, E. E. (Coord.). **Leite: realidade e perspectivas**. São Paulo: SAA, 1997. 95 p.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J. E.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1991.
- CERTO, C. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil**. 1998. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- COASE, R. H. **The nature of the firm: origin, meaning, influence**. London: *Economica*, v. 4, p. 386-405, Nov. 1937.
- CRUZ, J. C. de F.; TEIXEIRA, E. C.; RAGGI, L. A. Análise de competitividade do leite no mercado comum do Cone-Sul (Mercosul). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 30., Rio de Janeiro, 1992. **Anais...** Rio de Janeiro: SOBER, 1992. v. 2, p. 226-240.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. New York: Alpine, 1957.
- DEMSETZ, H. **The economics of the business firm: several critical commentaries**. Cambridge: Cambridge University, 1995.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 147-162, June 1982.

FARIA, V. P. **Produção de leite: conceitos básicos**. Piracicaba: FEALQ, 1988.

FARINA, E. M. M. Q.; ZILBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: USP/IICA, 1994. 62 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de emprego: outubro 2001 - dezembro 2002**. Rio de Janeiro, 2003. 305 p.

JANESICK, V. J. The dance of qualitative research design metaphor, methodolatry, and meaning. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994. p. 209-219.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil. In: CONGRESSO NACIONAL DE LATICÍNIOS, 15., 1998, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: EPAMIG, 1998. p. 72-82.

KATO, H. T.; MARGARIDO, M. A. A influência de interesses regionais no estabelecimento de canais de distribuição internacionais: o conflito das bananas sob o enfoque da economia dos custos de transação (ECT). In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

KOTTER, J. P. Como liderar a mudança: porque os esforços de transformação fracassam. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (Org.). **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 45-62.

LEENDERS, M. R.; BLENKHORN, D. L. **Reverse marketing: the new buyer-supplier relationship**. New York: The Free, 1988.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A.V. Identifying and using critical success factors. In: PFEIFFER, J. W. (Ed.). **Strategic planning: selected readings**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991. p. 45.

LEVI, A. R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

MASSA, L. M. F. **Estratégias mercadológicas para o consumo de leite fluido no município de Lavras, Minas Gerais.** 1986. 88 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

METCALFE, J. S.; BODEN, M. Evolutionary epistemology and the nature of technology strategy. In: COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. (Ed.). **Technological change and company strategies.** San Diego: Academic, 1992. p. 65-93.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Belknap/Harvard University, 1982.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 37 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, M. O que é estratégia? In: PORTER, M. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POSSAS, M.; SALLES-FILHO, S.; SILVEIRA, J. M. An evolutionary approach to technological innovation in agriculture: some preliminary remarks. **Research Policy**, Amsterdam, v. 25, n. 6, p. 933-945, Sept. 1996.

REZENDE, D. C. **Estratégias de marketing para o mercado de queijos finos:** um estudo no varejo de Belo Horizonte-MG. 2000. 141 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

REZENDE, D. C. Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no *agribusiness* do leite. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999a. CD-ROM.

REZENDE, D. C.; VIVAN, A. M.; ÁVILA, M. L. O mercado de queijos finos no Brasil e sua relação com o comportamento estrategista das agroindústrias oligopolistas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 97-109, abr./jun. 1999b.

RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. O sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: determinantes de sua dinâmica e arranjo organizacional. In: BALAS ANNUAL CONFERENCE, 1999, New Orleans. **Proceedings...** New Orleans: BALAS, 1999. CD-ROM.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**: a theoretical, historic and statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill, 1939. v. 2.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/MG. **Diagnóstico da indústria de laticínios de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1997. 270 p.

SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the firm implications for strategy research. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 31, n. 2, p. 165-191, Mar. 1994.

SETTE, R. S. **Estratégia empresarial**. Lavras: ESAL/FAEPE, 1991.

SILVA, I. C. V. **Custos e otimização de rotas no transporte de leite a latão e a granel**: um estudo de caso. 1999. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. **Research Policy**, Amsterdam, v. 15, n. 6, p. 285-305, Dec. 1986.

TEECE, D. Technological development and the organization of industry. In: ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Technology and productivity**: the challenge for economic policy. Paris: OECD, 1991. p. 409-418.

TEECE, D. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Amsterdam, v. 3. n. 1, p. 39-63, Mar. 1982.

WILLIAMSON, O. E. Corporate finance and corporate governance. In: _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996a. p. 171-194.

WILLIAMSON, O. E. Economic institutions: spontaneous and intentional governance. In: _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996b. p. 145-170.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996c.

WILLIAMSON, O. E. Prologue: the mechanisms of governance. In: _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996d. p. 23-28.

WILLIAMSON, O. E. Transaction costs economics. In: _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996e. p. 54-87.

WILLIAMSON, O. E. Transaction costs economics and the carnegie connection. In: _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996f. p. 23-28.

WINTER, S. Coase, la competência y la corporación. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. **La naturaleza de la empresa**: orígenes, evolución y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 248-269.

WINTER, S. Survival, selection and inheritance in evolutionary theories of organization. In: SINGH, J. V. (Ed.). **Organization evolution**: new direction. Newbury Park: Sage, 1990. p. 269-297.

ZYLBERSZTAJN, D. **Análise comparativa de sistemas agroindustriais**. São Paulo: USP/PENSA, 1995. 18 p.

ANEXOS

| | Página |
|-----------|--|
| ANEXO A | |
| TABELA 1A | Questionário da primeira pesquisa111 |
| TABELA 2A | Questionário da segunda pesquisa.....114 |

QUESTIONÁRIO DE RECENSEAMENTO
LATICÍNIOS XYZ LTDA.
PROGRAMA PRODUTOR INTEGRADO – PPI

Formulário: _____

Data da entrevista: _____

Fita No.: _____

____/____/____

1. DADOS CADASTRAIS

- 1.1. Nome do produtor: _____
- 1.2. Linha: _____ 1.3. Ordem de Coleta _____ 1.4. No. da lata: _____
- 1.5. Endereço: _____
- 1.6. Complemento: _____ 1.7. Cidade: _____ 1.8. UF: _____
- 1.9. Telefone: _____ 1.10. Fax: _____ 1.11. Insc. P.R.: _____
- 1.12. CPF: _____ 1.13. E-mail: _____
- 1.14. Distância aproximada da propriedade ao laticínio: _____

2. DADOS DA PROPRIEDADE

- 2.1. Tamanho da propriedade: _____
- 2.2. Que outras atividades o sr. desenvolve na propriedade e qual a sua importância? _____

- 2.3. Participação estimada da produção de leite na renda do produtor: _____
- 2.4. Existe algum tipo de acompanhamento gerencial ou contábil? _____ 2.5. Qual? _____

3. TECNOLOGIA E PRODUTIVIDADE

- 3.1. Volume de leite produzido (safra/entressafra): _____
- 3.2. O sr. divide o leite? _____ 3.3. Por que (critério de definição das quotas)? _____

- 3.4. Tamanho do rebanho: _____ 3.5. Raça do rebanho: _____
- 3.6. Possui ordenhadeira mecânica? _____ 3.7. Faz inseminação artificial?: _____
- 3.8. Possui resfriador de leite? _____ 3.9. Que tipo? _____
- 3.10. Qual a capacidade do resfriador? _____
- 3.11. Quantas pessoas trabalham diretamente na produção de leite? _____
- 3.12. Possui algum tipo de assistência técnica? _____ 3.13. Com que frequência? _____

3. TECNOLOGIA E PRODUTIVIDADE

- 3.14. Que tipo de assistência? _____

- 3.15. Os funcionários recebem algum tipo de treinamento do produtor ou do fabricante dos equipamentos? _____
- 3.16. Que tipo? _____

4. RELACIONAMENTO COM O COMPRADOR

- 4.1. Há quanto tempo está com o XYZ? _____
- 4.2. Porque está com o XYZ? _____

- 4.3. Está satisfeito com o XYZ? _____ 4.4. Por que? _____

- 4.5. Já forneceu leite para o XYZ em outras ocasiões? _____
- 4.6. Na época, porque saiu? _____

- 4.7. Quantas vezes mudou de comprador nos últimos dois anos? _____ 4.8. Porque? _____

- 4.9. Já foi visitado por alguém do XYZ? _____ 4.10. Em que ocasião? _____

- 4.10. Que outro benefício é oferecido por outros compradores que o XYZ poderia oferecer? _____

5. ASPECTOS DE RISCO E SATISFAÇÃO

- 5.1. Já ouviu falar em pagamento por qualidade? _____
- 5.2. O que pensa sobre o assunto? _____

- 5.3. Acredita que a qualidade de seu leite é boa? _____ 5.4. Por que? _____

- 5.5. Acredita que a qualidade de seu leite possa ser melhorada? _____ 5.6. Como? _____

- 5.7. Já ouviu falar sobre granelização ou coleta de leite a granel? _____
- 5.8. O que pensa sobre o assunto? _____

5. ASPECTOS DE RISCO E SATISFAÇÃO

5.9. Já ouviu falar de contrato de fornecimento? _____

5.10. O que pensa sobre o assunto? _____

5.11. Já ouviu falar de tanque comunitário de coleta de leite? _____

5.12. O que pensa sobre o assunto? _____

5.13. Estaria disposto a participar desse tipo de iniciativa? _____

5.14. O que pensa sobre a atividade de produtor de leite? _____

5.15. Está satisfeito com a atividade de produtor de leite? _____

5.16. Por que? _____

5.17. Quais os aspectos que mais o preocupam em relação à produção de leite? _____

5.18. Quais os aspectos que fazem com que permaneça na atividade? _____

5.19. Pensa em deixar a atividade? _____

5.20. Por que? _____

6. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

6.1. O Sr(a). aprova a iniciativa do PPI? _____

6.2. O Sr(a). acha que o PPI pode melhorar a sua condição como produtor de leite? _____

6.3. Como? _____

6.4. O Sr(a). possui algum comentário, crítica ou sugestão sobre o PPI? _____

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO
LATICÍNIOS XYZ
PROGRAMA PRODUTOR INTEGRADO – PPI

Formulário: _____

Data da entrevista:

Fita No.: _____

____/____/____

1. DADOS CADASTRAIS

1.1. Nome do produtor: _____

1.2. Endereço: _____

1.3. Complemento: _____ 1.4. Cidade: _____ 1.5. UF: _____

2. DADOS DA PROPRIEDADE

2.1. Tamanho da propriedade: _____

2.2. Que outras atividades o sr. desenvolve na propriedade e qual a sua importância? _____

2.3. Participação estimada da produção de leite na renda do produtor: _____

2.4. Existe algum tipo de acompanhamento gerencial ou contábil? _____ 2.5. Qual? _____

3. TECNOLOGIA E PRODUTIVIDADE

3.1. Volume de leite produzido (safra/entressafra): _____

3.2. O sr. divide o leite? _____ 3.3. Por que (critério de definição das quotas)? _____

3.4. Tamanho do rebanho: _____

3.5. Depois da instalação do tanque comunitário o Sr. fez algum investimento na produção de leite (compra de matrizes, equipamentos etc.)? Que tipo? _____

4. RELACIONAMENTO COM O COMPRADOR

4.1. Está satisfeito com o XYZ? _____ 4.2. Por que? _____

4.3. Em comparação com a situação antes da implementação do tanque comunitário, você está mais ou menos satisfeito com o XYZ?

Por que? _____

4.4. Depois da instalação do tanque comunitário o Sr. se sente mais seguro em relação ao seu relacionamento com o XYZ? Porque? _____

4.5. Depois da instalação do tanque comunitário o Sr. acha que o relacionamento com o XYZ tornou-se mais estável ou instável? Por

que? _____

5. AVALIAÇÃO DO PROJETO DE GRANELIZAÇÃO

5.1. O Sr. acha que a sua situação como produtor melhorou ou piorou depois da instalação do tanque comunitário? _____

5.2. Por que? _____

5.3. Quais foram as principais vantagens obtidas (o que melhorou) com a instalação do tanque comunitário? _____

5.4. Quais foram as principais desvantagens obtidas (o que piorou) com a instalação do tanque comunitário? _____

5.5. Em relação às exigências legais de granelização da coleta de leite, o Sr. se sente mais seguro depois da instalação do tanque

comunitário? _____ 5.6. Por que? _____

5. AVALIAÇÃO DO PROJETO DE GRANELIZAÇÃO

5.7. O que pode ser melhorado no sistema de coleta implantado com o tanque comunitário? _____

5.8. Já ouviu falar de contrato de fornecimento (preço, quantidade e qualidade fixos para o ano todo) ? _____

5.9. O que pensa sobre o assunto? _____

5.10. Está satisfeito com a atividade de produtor de leite? _____ 5.11. Por que? _____

5.12. Quais os aspectos que mais o preocupam em relação à produção de leite? _____

5.13. Quais os aspectos que fazem com que permaneça na atividade? _____

5.14. Pensa em deixar a atividade? _____ 5.15. Por que? _____

5.16. O Sr. acha que o preço do leite melhorou ou piorou depois da implantação do tanque comunitário? _____

5.17. Por que? _____

5.18. O Sr. acha que a remuneração recebida pelo leite é justa? _____ 5.19. Qual seria o preço justo? _____

5.20. O Sr. acha que a qualidade de seu leite melhorou depois da implantação do tanque comunitário? _____ 5.21. Por que? _____

6. RELACIONAMENTO COM O CARRETEIRO

6.1. O Sr. acha que o carreteiro ajudou ou atrapalhou no processo de implantação do tanque comunitário? _____

6.2. Por que? _____

6.3. Você aprova a atuação do carreteiro? _____ 6.4. Por que? _____

6.5. O Sr. tem algum elogio ou reclamação para fazer sobre o carreteiro? _____

6. AVALIAÇÃO DA PARCERIA COM A EMATER

6.1. O Sr(a). sabia que o XYZ assinou uma parceria com a EMATER para assessorar melhor os produtores que mandam o leite para o tanque comunitário? _____

6.2. O Sr(a). percebeu um acompanhamento mais próximo da EMATER neste período, em relação à produção de leite? _____

6.3. Como? _____

6.4. O Sr(a). aprova este tipo de parceria ou preferia que este investimento fosse revertido em aumento no preço do leite? _____

6.5. Por que? _____

6.6. O Sr. tem algum comentário adicional sobre o tanque comunitário? _____