UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTRUTURAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VERTICAL PARA O
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO ESTADO DE SÃO PAULO

EVERTON MOLINA CAMPOS

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO
2007

Prof^a. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Junior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

EVERTON MOLINA CAMPOS

**Estruturação de uma organização vertical para o
sistema agroindustrial do leite no Estado de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Mestrado do Programa
de Pós-Graduação em Administração de
Organizações do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade
de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Campos, Everton Molina

Estruturação de uma organização vertical para o sistema agroindustrial do leite no Estado de São Paulo. Ribeirão Preto, 2007.

160 p.: il; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Marketing.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Organização vertical.
2. Sistema Agroindustrial.
3. Leite

FOLHA DE APROVAÇÃO

Everton Molina Campos

Estruturação de uma organização vertical para o sistema agroindustrial do leite no Estado de São Paulo

Dissertação apresentada ao Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Área: Marketing

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Luiz e Maria Helena por me proporcionarem condições para concretizar mais uma etapa da minha vida, agradeço por toda sabedoria, ensinamentos, paz e todo amor que vocês me ofereceram durante toda a minha vida!

A minha irmã Érika pelo constante apoio e anos de convivência compartilhados em vários momentos inesquecíveis.

A minha namorada Patrícia, com amor, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTO

A Deus pelo simples fato de ter permanecido ao meu lado em todos os momentos de minha vida. Hoje agradeço, pois tenho a certeza que se não fosse por Ele eu não teria obtido mais essa conquista.

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP em Ribeirão Preto por ter me proporcionado através de sua direção, professores e funcionários condições para que conseguisse atingir este objetivo.

Ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves, pela competência e principalmente amizade dispensada durante esses longos e preciosos anos que o tive como meu orientador.

Aos professores Dante Pinheiro Martinelli e Andréia Lago da Silva pelas excelentes contribuições dadas ao meu trabalho.

A minha ex-orientadora da UNESP Jaboticabal pelo incentivo no momento das provas do mestrado e pela alegria verdadeira manifestada no momento em que comuniquei minha aprovação.

Aos meus amigos Matheus Alberto Cònsoli, Marco Antônio Conejero, Ricardo Rossi e Vinicius Gustavo Trombin que me ajudaram em todas as etapas desta pesquisa.

De maneira especial também gostaria de agradecer a Mariana Oliveira e Yves Civolani que me ajudaram na elaboração das pesquisas.

Convivi nos últimos 3 anos com um grupo que desde o início me apoiou em todos os momentos e incentivou para que pudesse chegar até aqui. No Pensa passaram pessoas que jamais esquecerei: Mônica Martins, Raquel Nascimento, Nayana Carvalho, Lucas Teixeira, Helio Afonso Rafael Nascimento, Luciano Castro, Fred Lopes, Tito Carvalho, Rodrigo Alvim, Lucas Santarosa, Helga Raphaela, Marina Pereira, Julia Romeu, Marina Aluisio, Laura Fernandez, Anna Casanova e todos da nova geração que mesmo não tendo muito contato como os antigos, tenho certeza que estão felizes com minha conquista.

Agradecimento especial também a todos os integrantes do sistema agroindustrial do leite que colaboraram com minhas pesquisas em nome dos senhores Marcelo Moura Campos e Antônio Julião Damásio.

A Silvio Cesar e Paula Ornellas do SEBRAE/SP pelo apoio as minhas pesquisas e principalmente pela amizade que surgiu a partir de um relacionamento profissional.

Aos meus amigos Alex Frank Ravásio Squinca, Matheus Rossanese e Cintia Maluf pela amizade e apoio durante os dois anos de mestrado.

Aos colegas da FEA-RP, por nossa convivência, ao longo das disciplinas do curso de pós-graduação.

Aos funcionários (Érika e Eduardo) do Programa de Pós-Graduação da FEA-RP, pela eficiência e apoio em todos os momentos.

*Bom mesmo é ir à luta com dedicação,
abraçar a vida e viver com paixão,
perder com classe e vencer com ousadia,
pois o triunfo pertence a quem se atreve...
E a vida é muito para se tornar insignificante.
(Charles Chaplin)*

RESUMO

CAMPOS, E. M. **Estruturação de uma organização vertical para o sistema agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo.** 2007. 159 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

Estudos sobre coordenação e gestão de sistemas agroindustriais são cada vez mais comuns nos dias atuais. Estes são decorrentes de uma preocupação cada vez maior de seus agentes em aumentar a competitividade em seus sistemas, tendo em vista que a concorrência se torna a cada dia mais acirrada, tanto no mercado nacional como em mercados. Por esta razão, diversos autores buscam através de modelos analisar a competitividade nos sistemas agroindustriais (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; JANK; NASSAR, 2000 entre outros). Estes modelos demonstraram que além dos fatores relacionados ao ambiente institucional, produtivo, tecnológico e inovador, a questão da coordenação se mostra como uma das mais importantes variáveis na busca por uma maior competitividade.

Em especial para o sistema agroindustrial do leite, no qual a busca por uma maior competitividade é essencial para a manutenção da produção no país, estes tipos de estudos tornam-se cada vez mais importantes.

Nesse sentido, este trabalho busca propor a estruturação de uma organização vertical para o sistema agroindustrial do leite no Estado de São Paulo como uma das alternativas para se aumentar a competitividade de seus agentes. Para isso, foi realizado um estudo de mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial do leite, que apresentou os principais problemas enfrentados atualmente pelos agentes desse negócio. Paralelamente, um estudo com organizações verticais foi realizado de forma a se levantar quais são as estruturas organizacionais adotadas, formas de financiamento, objetivos e principais ações de organizações verticais localizadas no Brasil e no exterior. Tendo como base estes dois estudos e um embasamento teórico sobre teoria das organizações e suas relações com redes e cadeias produtivas, foi proposto e apresentado ao término deste trabalho uma estrutura de organização vertical para o sistema agroindustrial do leite no Estado de São Paulo, que tem como objetivo executar ações de ordem técnica e gerencial que visem um aumento da competitividade de seus agentes.

Palavras-Chave: Organizações verticais, sistema agroindustrial e leite.

ABSTRACT

CAMPOS, E. M. **A Vertical organization structuring to dairy agribusiness system in São Paulo State.** 2007. 159 p. Dissertation (Maser's Degree) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

Studies about the coordination and management of agribusiness system are more and more common these days. These are results of a concern that grows each time for its agents – to increase the competitiveness in its systems, aware of the violent competition between the national market and others. For this reason, a number of authors search for models to analyze the competitiveness in the agribusiness systems (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; JANK; NASSAR, 2000 and others). These models showed that besides the related factors in the productive, technological and innovative institutional environment, the coordination point is one of the important variable in the search for a higher competitiveness. Especially to the dairy agribusiness system, where the search for a higher competitiveness is essential to the maintenance of the production of the country, studies like this are more and more important. This study aims to propose the structuring of a vertical organization to the dairy agribusiness system in São Paulo State as an alternative to develop the competitiveness of its agents. Therefore, it was realized a mapping and quantification of the dairy agribusiness system that presented the main problems faced nowadays by this business agents. Concomitantly, a vertical organization study was done to highlight which are the vertical organizations in Brazil and abroad. Based on these studies and on a theoretical support about the organization theory and its relations to the productive nets and chains, it was proposed and presented by the end of this work a structure of vertical organization to the dairy agribusiness system in São Paulo State, that aims to perform technical and managing actions that seek for the increasing of the competitiveness of its agents.

Keywords: Vertical organizations, agribusiness system, milk.

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 – Fatores que influem nas Estratégias das Firms e Desempenho de Mercados.....	15
Figura 2 – Esquema geral da dissertação	23
Figura 3 – Relação entre objetivos e procedimentos metodológicos	24
Figura 4 – Mapeamento e quantificação de sistemas agroindustriais.....	27
Figura 5 – Esquema de três níveis de Williamson.....	35
Figura 6 – Estratégias individuais para aprendizagem Interorganizacional.....	47
Figura 7– Método para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais	54
Figura 8 – Método utilizado para caracterizar e quantificar Sistemas Produtivos	55
Figura 9– Resumo do Método de Planejamento e Gestão Estratégica	57
Figura 10– Localização da indústria de laticínios	80
Figura 11- Estrutura organizacional da IDFA.	102
Figura 12– Exemplo de ações de comunicação realizado pela IDFA e DMI.	105
Figura 13 - Estrutura organizacional da Dairy Australia	106
Figura 14– Imagem de campanha realizada na Austrália	109
Figura 15– Estrutura organizacional da Fedeleche.....	110
Figura 16 – Imagens de campanhas realizadas no Chile	112
Figura 17 – Estrutura organizacional da NCBA.....	114
Figura 18– Imagens de campanhas realizadas pela NCBA	116
Figura 19 – Estrutura organizacional da FNC.....	118
Figura 20 – Imagens de campanhas realizadas pelo Café da Colômbia.....	121
Figura 21 – Estrutura organizacional da FDOC	122
Figura 22 – Campanhas de comunicação realizadas pela Florida Orange.....	123
Figura 23 – Campanhas de comunicação realizadas pelo SIC	127
Figura 24 – Campanhas de comunicação realizadas pela Láctea Brasil.....	129
Figura 25– Campanhas de comunicação realizadas pela Laranja Brasil	134
Figura 26 – Etapas da pesquisa utilizadas para estruturação da proposta de organização vertical para o SAG Leite São Paulo	136
Figura 27 - Localização dos diretórios regionais.....	143
Figura 28 - Estrutura da organização proposta para o Estado de São Paulo.....	145
Figura 29 - Etapas para estruturação de uma organização vertical para o SAG Leite no Estado de São Paulo.	149
Figura 30 - Proposta para “Nova Láctea Brasil”	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Volume de sêmen versus participação no mercado de leite	65
Gráfico 2– Evolução da utilização de doses de sêmen nacional X importado no Brasil para bovinos de leite	65
Gráfico 3– Número total de lojas no varejo e respectiva taxa de crescimento (1994-2004). ..	82
Gráfico 4– Participação dos produtos no faturamento das padarias em 2005	86
Gráfico 5 – Crescimento Global em Categorias de Laticínios	90
Gráfico 6– Participação no volume de produtos fluidos consumidos no Brasil	90

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1– Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.	29
Quadro 2 – Protocolo de pesquisa a ser utilizado para a pesquisa com organizações do agronegócio localizadas no exterior	31
Quadro 3 – Protocolo de pesquisa utilizado para a pesquisa com organizações do agronegócio localizadas no Brasil.	32
Quadro 4– Descrição resumida das etapas da metodologia para mapeamento e quantificação.	55
Quadro 5 – Planejamento e Gestão Estratégica para cadeia produtiva – seqüência detalhada dos passos propostos	59
Quadro 6 - Resumo das Principais Forças e Fraquezas da Cadeia do Leite Discutidas no Workshop	94
Quadro 7Resumo das Principais Oportunidades e Ameaças para a Cadeia do Leite Discutidas no Workshop	95
Quadro 8– Tipos de membros filiados a IDFA	103
Quadro 9 – Comitês executivos da Dairy Australia	107
Quadro 10– Linhas de ação da Fedeleche	110
Quadro 11– Funções dos comitês sugeridos para a estruturação da organização vertical do leite paulista.	144

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1– Faturamento do Setor de produtos veterinários no Brasil em 2004	64
Tabela 2– Dados do Setor de Melhoramento genético em 2004.....	66
Tabela 3– Preço de vaca leiteira de raça ao produtor em R\$/cabeça.....	66
Tabela 4 – Produção Nacional de Rações – em mil toneladas por espécie.....	67
Tabela 5– Sistemas de Ordenha de Leite Utilizados no Brasil	71
Tabela 6 – Utilização de Fertilizante para milho (silagem e grãos para ração)	72
Tabela 7– Produção de leite, vacas ordenhadas e produtividade por animal nos principais países em 2004.....	76
Tabela 8– Produção anual e número de vacas ordenhadas nos 20 municípios de maior produção do país.	77
Tabela 9 – Brasil: Desempenho da Indústria Alimentícia (2001-2005)	78
Tabela 10– Brasil: maiores empresas de laticínios (2004-2005).....	81
Tabela 11– Perfil do consumidor de supermercado conforme o ciclo de vida da família.....	83
Tabela 12– Locais de compra das diferentes classes sociais (2005).	84
Tabela 13– Importância dos canais em volume de vendas para leite longa vida (2005).....	84
Tabela 14– Importância dos canais em volume de vendas para leite pasteurizado (2005).....	85
Tabela 15– Consumo Per Capita de Leite e Derivados no Brasil	91

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	13
1.1 - A QUESTÃO DA COMPETITIVIDADE EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	14
1.2 - A COMPETITIVIDADE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO ESTADO DE SÃO PAULO	17
1.3 - ORGANIZAÇÕES NO AGRONEGÓCIO.....	18
1.4 - PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.5 - OBJETIVO E RESULTADOS ESPERADOS.....	21
1.6 - JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	21
1.7 - ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
2.1 - DEFINIÇÃO DO PAPEL DE ORGANIZAÇÕES VERTICAIS EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS..	25
2.2 - MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DO SAG LEITE NO BRASIL	25
2.3 - DESCREVER AS PRINCIPAIS AÇÕES, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MECANISMOS DE FINANCIAMENTO DE ORGANIZAÇÕES EXISTENTES NO BRASIL E EXTERIOR (CASOS DE SUCESSO)	27
2.4 - ESTRUTURAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VERTICAL PARA O SAG LEITE EM SÃO PAULO	32
3 – REFERENCIAL TEÓRICO	34
3.1 - TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E AÇÕES COLETIVAS	34
3.1.1 <i>Definindo organizações e ações coletivas.....</i>	37
3.1.2 <i>Tipos de grupos (organizações).....</i>	41
3.1.3 <i>Aprendizagem em estratégias interorganizacionais</i>	46
3.1.4 <i>Componentes para uma estrutura organizacional</i>	47
3.2 - RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E O ENFOQUE DE REDES E SISTEMAS....	48
3.2.1 <i>Conceitos de redes</i>	48
3.2.2 <i>A relação da teoria das organizações e o conceito de redes</i>	49
3.3 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.....	51
4 – RESULTADOS	62
4.1 - MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DO SAG LEITE NO BRASIL	62
4.1.1 <i>Insumos agrícolas</i>	63
4.1.2 <i>Produção Agrícola.....</i>	72
4.1.3 <i>Indústria</i>	77
4.1.4 <i>Distribuição</i>	81
4.1.5 <i>Consumidor final.....</i>	89
4.1.6 <i>Análise da SAG do leite no Brasil e ações a serem realizadas</i>	92
4.1.7 <i>Projetos para o Desenvolvimento da Cadeia do Leite no Brasil</i>	95
4.1.8 <i>Tendências para o SAG do Leite no Brasil</i>	98
4.2 - CASOS DE ORGANIZAÇÕES VERTICAIS NO AGRONEGÓCIO.....	100
4.2.1 <i>International Dairy Food Association (IDFA) e Dairy Management Inc.....</i>	101
4.2.2 <i>Dairy Australia</i>	105
4.2.3 <i>Federação Nacional Gremial de Produtores de Leite do Chile.....</i>	109

4.2.4 <i>National Cattlemen's Beef Association (NCBA)</i>	112
4.2.5 <i>Federação Nacional de Cafeicultores da Colômbia</i>	116
4.2.6 <i>Departamento de Citrus da Flórida</i>	121
4.2.7 <i>Serviço de Informação da Carne</i>	123
4.2.8 <i>LACTEA BRASIL</i>	127
4.2.9 <i>Laranja Brasil</i>	130
5 – PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VERTICAL PARA O SAG DO LEITE NO ESTADO DE SÃO PAULO	135
5.1 – CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO VERTICAL	136
5.2 – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DO SAG LEITE NO BRASIL.....	137
5.3 – ESTUDO DE CASOS DE ORGANIZAÇÕES NO AGRONEGÓCIO	138
5.4 – ESTRUTURAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VERTICAL PARA O SAG LEITE NO ESTADO DE SÃO PAULO	140
5.5 – ETAPAS PARA A ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO VERTICAL SAG LEITE NO ESTADO DE SÃO PAULO	146
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	150
7 – REFERÊNCIAS	155
8 - ANEXO	156

1 – INTRODUÇÃO

A partir de unidades produtivas de onde o agricultor produzia todos os insumos necessários para a produção rural, bem como pequenos processamentos e distribuição de seus produtos, a agricultura evoluiu nos últimos tempos para um sistema integrado composto de diferentes agentes, distribuídos em atividades cada vez mais específicas e complexas. A complexidade deste sistema deve-se a diversos fatores: diferenças tecnológicas entre os agentes e qualidade nos produtos produzidos; temporabilidade e perecibilidade dos produtos; instabilidade dos preços no mercado interno e externo; divergências nas relações contratuais entre os agentes; alterações climáticas, entre outras. Estes fatores podem alterar não só o desempenho de um agente, como o de todo o sistema produtivo dificultando assim o seu desenvolvimento e elaboração de ações estratégicas.

Esta evolução fez com que a agricultura deixasse de ser vista apenas como uma atividade e sim como um negócio. Goldberg (1964 *apud* ZYLBERSZTAJN, 2000) estudou e definiu esse negócio como *agribusiness* que foi traduzido para o português como agronegócio. O estudo do agronegócio é de ampla aplicação, podendo ser aplicado desde o desenho de políticas públicas, até a arquitetura de organizações e formulação de estratégias corporativas. Neste sentido, o interesse dos agentes deste sistema agroindustrial (SAG) aumentou significativamente nos últimos anos decorrentes do aumento dos estudos realizados por pesquisadores desta área, que resultaram numa melhor compreensão deste complexo mercado. Este interesse também é explicado porque nos últimos anos, com o aumento da eficiência dos agentes participantes, e o aumento da competitividade nacional e internacional, fizeram com que ações de coordenação precisassem ser elaboradas para o desenvolvimento do setor e sustentabilidade do negócio.

1.1 - A Questão da Competitividade em Sistemas Agroindustriais

A questão da competitividade pode ser abordada de diferentes maneiras e se remeter a: vender mais que seus concorrentes de produtos similares; vender produtos diferentes de seus concorrentes e guardar posição de monopólio e, recentemente, obter maior lucratividade independentemente da quantidade a ser vendida (GUIMARÃES, 1997). No entanto, a questão da competitividade ainda é analisada de diferentes formas por diferentes autores. Harrison e Kennedy (1997) colocam que a análise de vantagem competitiva para medir custos e produtividade, além de participação de mercado, é a maior alternativa para se medir a competitividade. Coutinho e Ferraz (1995) por sua vez coloca que a competitividade pode ser analisada através de duas linhas de conceitos: a) competitividade como desempenho de mercado (avaliada através de participação de mercado); b) competitividade como eficiência (relacionado à conversão de produtos com máximo rendimento).

No caso específico do agronegócio, para se analisar a competitividade de um sistema agroindustrial, Farina, Azevedo e Saes (1997) apresentaram um esquema (Figura 1.1) para o estudo organizacional de segmentos sistemas agroindustrial, visando dar subsídios para a análise e coordenação dos mesmos.

Este esquema tem como base fundamentos da Teoria da Organização Industrial, cujo foco é a análise das estruturas imperfeitas de mercado, dos padrões de concorrência e de políticas públicas e estratégias empresariais. Farina, Azevedo e Saes (1997) colocam também que na medida em que o objetivo da metodologia de análises de sistemas centra-se na coordenação do sistema produtivo, o corpo analítico da Organização Industrial é adaptado para permitir o estudo das estruturas de governança intersegmentos.

Analizando a figura 1, tem-se no quadro 1 o ambiente organizacional no qual se encontram diferentes tipos de organizações. Farina, Azevedo e Saes (1997), colocam que é curioso observar que existem sistemas no mundo que tendem a apresentar soluções organizacionais

muito parecidas, como no sistema de produção de frangos, que é o mesmo no Brasil e nos EUA, bem como existem sistemas que apresentam grandes diferenças entre regiões de um mesmo país, como o caso do leite no Brasil. A razão da grande diversidade de organizações é explicada pelo ambiente institucional (quadro 2) que são as “regras do jogo” que regulam os negócios privados em cada país. Mesmo adotando padrões tecnológicos semelhantes, a regulamentação dos mecanismos de coordenação de sistemas leva a adoção de estruturas de governança diferentes.

Figura 1 – Fatores que influem nas Estratégias das Firms e Desempenho de Mercados.
Fonte: Farina, Azevedo e Saes (1997)

No quadro 3 pode-se assumir que a tecnologia define a convergência da estrutura da organização, pois contrapõe sistemas produtivos com diferentes opções em termos de tecnologia e organização. Quanto maior forem os padrões tecnológicos e quanto maior a pressão competitiva, maior a semelhança na estrutura das organizações.

O ambiente competitivo é analisado no quadro 4, onde o leque de estratégias competitivas das organizações está condicionado às instituições vigentes, em especial à regulamentação específica. Por exemplo, se a regulamentação estabelece preço único para o país todo, ou define um número limitado e pré-estabelecido de padrões de qualidade, tende-se a uma uniformidade maior da organização intra-sistêmica.

No quadro 5 pode-se observar as principais diferenças que uma organização apresenta dentro de um subsistema de cada sistema agroindustrial, que estão associadas a estratégias individuais como segmentação e diferenciação de produto, preço/custo e inovação.

Farina (2000) coloca que à medida que a metodologia de análise de sistemas agroindustriais centra-se na coordenação do sistema produtivo, o corpo analítico da Organização Industrial é adaptado para permitir a estrutura de governança intersegmentos.

A competitividade em sistemas agroindustriais também pode ser analisada pela capacidade produtiva/tecnológica, de inovação e de coordenação de um sistema produtivo como descrito por Jank e Nassar (2000). No ambiente produtivo e tecnológico a competitividade está relacionada a fatores de produção e logística. Na inovação, a competitividade está relacionada aos investimentos públicos e privados em pesquisa para aumento tecnológico e de capital humano na agricultura, e por último está a capacidade de coordenação que influencia na competitividade de um sistema quando relacionado à forma de utilizar as informações e de desenvolver ações estratégicas para o sistema produtivo.

A competitividade no agronegócio também pode ser definida de acordo com o ambiente no qual os diferentes sistemas produtivos estão inseridas. Em mercados fechados, a competitividade de um sistema pode variar pela ação do governo através de subsídios e políticas de proteção, como barreiras tarifárias e não tarifárias. Em mercados globalizados, a competitividade está relacionada à capacidade do sistema crescer frente a outros concorrentes internacionais. O aumento dessa competitividade pode ser obtido através de um *mix* de

políticas governamentais (monetárias, fiscais, cambiais, infra-estrutura e outras), além de ganhos de eficiência com redução de custos, diferenciação de produtos, inovação tecnológica, entre outras.

Para complementar, o aumento da competitividade de um sistema produtivo está também relacionado com a capacidade de sua coordenação e organização sistêmica, a partir de eficientes formas de governança estabelecidas entre os diferentes agentes (privados e públicos) envolvidos (JANK; NASSAR, 2000).

1.2 - A Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo

O Sistema Agroindustrial do leite reúne importantes segmentos para a economia brasileira, gerando empregos, riquezas, impostos, e tem o papel social de manter a viabilidade do modo de vida dos pequenos produtores, arraigando-os nas fazendas. Em relação às indústrias de laticínios brasileiras e aos consumidores, o leite também tem grande importância devido ao seu papel de insumo essencial na produção de alimentos e na dieta humana.

O leite serve para produção e consumo de produtos como: leite fluido, leite em pó, manteiga, queijo, iogurte, chocolate, creme de leite, leite condensado, bolinhos, entre outros. Além disso, o SAG do leite é uma consumidora importante de insumos usados para produção e indústria. Esses elos do SAG compram grandes quantidades como: produtos veterinários, material genético, alimentação animal, gado, equipamentos para ordenha, sementes, fertilizantes e produtos químicos bem como para a indústria de embalagens (plástico, papel e vidro), lâmina de alumínio, açúcar, equipamentos industriais e a energia elétrica.

Em termos de representatividade, o SAG do leite é uma das maiores do mundo. A produção de leite brasileira representa aproximadamente 5% da produção mundial, o que torna o país sexto colocado no *ranking* de produção mundial. Na América, o país é o segundo maior produtor, com 16% da produção do continente, apenas atrás dos EUA (FAO, 2005).

Entre os estados brasileiros, São Paulo é o maior consumidor de leite, pois comercializa mais de 7,6 bilhões de litros (em leite fluido e em equivalente leite). Porém este estado produz somente 1,74 bilhões de litros (IBGE, 2005). Portanto, o estado sofre com a falta de insumo, que precisa ser comprado de outras unidades da federação. Observando dados da última década, nota-se que São Paulo diminuiu a produção de leite e aumentou a transferência de outros estados devido a questões de custos, incentivos e à competição com outras atividades (principalmente cana-de-açúcar e citricultura que aumentaram as áreas de cultivo em relação aos pastos no estado) prejudicando os produtores de leite paulistas.

Estes movimentos e tendências fizeram com que os produtores paulistas se preocupassem mais com o futuro e a competitividade da produção no Estado. Os resultados destas mudanças podem ser analisados nos termos da participação e da produção de São Paulo quando comparados com o crescimento da produção no país e em outros estados. Os dados históricos mostram que o Brasil, de 1995 a 2004 aumentou a produção total em 42,5%. Ao mesmo tempo São Paulo tem sua produção, em relação ao total, diminuída em 12,1%, passando de 12% a 7,4% da produção brasileira neste período. Enquanto isso, outros estados aumentaram sua produção como: Minas Gerais – 45,5%, Rio Grande do Sul – 45,6%, Paraná – 44% , e Goiás – 81,4%. Juntos, estes estados aumentaram a participação em relação à produção total de 57,5% a 61% (IBGE, 2005).

1.3 - Organizações no agronegócio

Como visto, o aumento da competitividade em sistemas agroindustriais é resultado, além da implementação de políticas públicas e estratégias privadas, também de ações coletivas desenvolvidas por organizações do agronegócio. Essas organizações são criadas a partir da necessidade de sistemas produtivos de se coordenarem e realizarem ações que visem esse aumento de competitividade necessária. Entre essas ações destacam-se as trocas de

informações entre os agentes participantes, capacitação técnica, investimentos em inovação e investimentos conjuntos em ação de marketing (NEVES, 2005).

No entanto, para que essas ações tenham melhores resultados, é necessário que todo o sistema produtivo se envolva no desenvolvimento dessas ações, criando dessa forma organizações verticais que envolvam todos os agentes dos diferentes elos do sistema produtivo.

No Brasil, o número dessas organizações setoriais que têm por objetivo a cooperação vertical em uma rede produtiva (entre empresas de etapas tecnologicamente distintas) vem aumentando. Estas empresas estão se unindo na tentativa de aumentar sua produtividade, sua força perante setores concorrentes, estimular o crescimento do consumo *per capita*, diminuir as assimetrias informacionais e conquistar consumidores em novos mercados (NEVES, 2005).

Essas organizações conhecidas como organizações verticais, no entanto, não obtiveram sucesso, pois problemas como falta de organização e de recursos para financiamento de ações fizeram com que os resultados esperados fossem apenas parcialmente atingidos.

Organizações semelhantes já são utilizadas por sistemas produtivos de diversos países em todo mundo, como forma de se criar vantagem competitiva. Estas possuem apoio de associações de criadores, indústrias e/ou do governo que incentiva suas ações.

Exemplos de sucesso e com destaque internacional podem ser observados para o sistema produtivo do leite de países desenvolvidos como Estados Unidos e Austrália, que aumentaram sua competitividade e retorno financeiro com as ações desenvolvidas para melhorias na produção e campanhas de promoção de consumo realizadas por essas organizações.

No entanto, organizações de sucesso não são exemplos que ocorrem exclusivamente em países desenvolvidos. No Chile (leite) e na Colômbia (café) encontram-se organizações verticais de sistemas produtivos com grande sucesso, não só em seus países, mas exercendo influência em todo o mundo, aumentando assim a competitividade de seus agentes.

Desta forma, a estruturação dessas organizações no Brasil surge como uma oportunidade para o aumento da competitividade no SAG do leite e de diversos sistemas produtivos no cenário internacional, bem como no aumento do seu mercado interno entre outras ações.

1.4 - Problema de pesquisa

O problema de pesquisa deste trabalho está fundamentado nas discussões sobre o papel das organizações verticais no agronegócio e como esta pode ser estruturada no Sistema Agroindustrial do leite no Estado de São Paulo. Esta organização seria composta por agentes de diferentes elos que buscam através de ações de cooperação como capacitação, comunicação, entre outras, um aumento da competitividade de todo o Sistema Agroindustrial. Dessa forma, o problema central desta pesquisa pode ser estabelecido através de duas perguntas:

1. Qual é a função das organizações verticais em sistemas agroindustriais?
2. Como deve ser estruturada, de forma sustentável, uma organização vertical para o SAG do Leite no Estado de São Paulo?

Para isso, entender os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas organizações verticais no Brasil e como elas se estruturaram no exterior onde obtiveram sucesso, servirá de base para a elaboração de uma proposta metodológica de estruturação de uma organização vertical para o SAG do leite no Brasil.

O trabalho também busca responder algumas perguntas específicas que irão ajudar na estruturação da proposta metodológica da organização como:

- a) Quais são os principais problemas de coordenação enfrentados pelo SAG do leite no Estado de São Paulo?
- b) Como estão estruturadas as organizações verticais do agronegócio localizadas no Brasil e no exterior?

- c) Quais os principais problemas enfrentados pelas organizações verticais no Brasil que dificultam o desenvolvimento de ações coletivas?
- d) Quais são as principais ações realizadas pelas organizações verticais do agronegócio no Brasil, bem como organizações no exterior que conseguiram aumentar a competitividade de seus sistemas agroindustriais?

1.5 - Objetivo e resultados esperados

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar uma estrutura de uma organização vertical para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo e propor uma seqüência de etapas para sua estruturação.

Como objetivos específicos deste estudo esperam-se:

- a. Definir como se caracteriza uma organização vertical para Sistemas Agroindustriais;
- b. Apresentar o mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial do leite no Brasil, identificando potencialidades e problemas enfrentados que justificam a coordenação do SAG;
- c. Descrever as principais ações, estrutura organizacional e mecanismos de financiamento para organizações verticais do agronegócio existentes no Brasil e exterior (casos de sucesso);

1.6 - Justificativa e relevância

A justificativa desta pesquisa deve-se ao fato de que, em alguns casos de tentativas de estruturação de organizações verticais no Brasil, o resultado esperado não foi obtido.

Dessa forma, um estudo sobre como estas organizações devem ser estruturadas, quais as melhores formas de arrecadação de recursos e quais ações devem ser realizadas com o

objetivo de aumentar a competitividade do SAG é de extrema relevância para o agronegócio brasileiro.

O estudo tem como foco o Sistema Agroindustrial do leite no Estado de São Paulo. A escolha do leite deve-se ao fato deste sistema enfrentar sérios problemas de competitividade com outros países e produtos substitutos.

A falta de competitividade deste SAG é resultado da falta de coordenação, conflitos entre os agentes, e baixa capacitação dos produtores, entre outros. Dessa forma, a estruturação de uma organização vertical para o sistema agroindustrial do leite no Brasil é de extrema relevância para que ações pró-competitividade de seus agentes sejam realizadas.

1.7 - Estrutura do trabalho

Esse trabalho está organizado em três partes, onde estão inseridos oito capítulos. A primeira parte está relacionada com os aspectos metodológicos no qual a pesquisa está inserida. O capítulo um é a introdução do trabalho onde será abordada a relevância teórica e empírica do tema, a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos. No segundo capítulo é apresentada a estrutura metodológica da pesquisa onde abordaremos o tipo de pesquisa realizada, a estrutura, como foi a coleta de dados e a análise dos dados.

A segunda parte da dissertação está relacionada aos aspectos teóricos da pesquisa. O capítulo três fará referência ao embasamento teórico que será utilizado para dar sustentação à pesquisa. Neste capítulo, um levantamento sobre teoria das organizações, ações coletivas e estratégias para coordenação de sistemas agroindustriais será realizado e analisado por diferentes autores. Na terceira e última parte da pesquisa, no capítulo quatro serão apresentados os resultados do Mapeamento e Quantificação do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil além da descrição dos casos realizados com as organizações verticais no Brasil e no mundo, suas ações e resultados obtidos através de sua coordenação e ações de marketing.

No capítulo cinco será apresentada a proposta de estruturação de uma organização vertical para o SAG do Leite no Estado de São Paulo. No capítulo seis, as considerações finais e as limitações do estudo serão apresentadas. E por último serão apresentadas as referências bibliográficas e os anexos nos capítulos sete e oito. Um esquema geral da dissertação é ilustrado pela figura 2.

Figura 2 – Esquema geral da dissertação
Fonte: elaborado pelo autor

2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar uma estrutura de uma organização vertical para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo e propor uma seqüência de etapas para sua estruturação. De forma a atingir melhor o objetivo proposto, a pesquisa está dividida em 4 objetivos específicos: a) definir qual a função de uma organização vertical em sistemas agroindustriais; b) apresentar o mapeamento e quantificação do SAG Leite no Brasil identificando potencialidades e dificuldades enfrentadas pelo SAG no Estado de São Paulo; c) descrever as principais ações, estrutura organizacional e mecanismos de financiamento de organizações verticais do agronegócio existentes no Brasil e exterior (casos de sucesso); d) propor uma estrutura organizacional de uma organização vertical para o SAG do Leite no Estado de São Paulo.

A metodologia empregada para atingir o objetivo final da pesquisa está definida em 4 etapas apresentadas na figura 3.

Figura 3 – Relação entre objetivos e procedimentos metodológicos
Fonte: elaborado pelo autor

2.1 - Definição do papel de organizações verticais em sistemas agroindustriais

Verificar qual é o papel e função das organizações num SAG é o objetivo desta etapa de pesquisa. Especificamente procura-se identificar dentre os tipos de organizações existentes, qual seria a definição e a função das organizações verticais encontradas hoje em diversos países em diferentes sistemas produtivos do agronegócio.

Para este estudo pressupõe-se como hipótese para a definição de uma organização vertical:

I - Organização vertical é definida como um tipo de organização composta por agentes de níveis diferentes dentro de um mesmo sistema produtivo, e que buscam cooperação através de ações coletivas para o benefício de todos ou parte de seus membros.

Para se verificar a hipótese I de pesquisa, um levantamento bibliográfico abordando temas como teoria das organizações e a relação com sistemas e redes, e ações coletivas serão realizadas. Este levantamento será feito através de uma pesquisa de dados secundários. Malhotra (2006) define dados secundários como dados que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta.

O autor também coloca que os dados secundários ajudam a identificar o problema, definir melhor o problema de pesquisa, desenvolver uma abordagem do problema, formular uma concepção de pesquisa adequada, responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses além de interpretar os dados primários com mais critério. No entanto, desvantagens também são encontradas em dados secundários como: a exatidão e confiança dos dados e a sua utilidade para solução do problema atual. As fontes para a coleta de informações são artigos coletados em congressos, revistas e livros relacionados ao tema.

2.2 - Mapeamento e quantificação do SAG Leite no Brasil

Na segunda etapa da pesquisa, será apresentado o resultado do mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial do leite realizado pelo grupo PENSA (Programa de Estudos dos

Negócios do Sistema Agroindustrial) em 2005. Nesta etapa de pesquisa, espera-se fazer uma análise do SAG do leite e verificar a seguinte hipótese de pesquisa proposta:

II – O sistema agroindustrial do leite, apesar de sua grande importância para o agronegócio brasileiro, ainda sofre com problemas de falta de organização e coordenação que interferem na sua competitividade perante outros sistemas produtivos.

Para o teste desta hipótese, foi utilizada a metodologia de mapeamento e quantificação de sistemas agroindustriais proposto por Neves *et al.* (2001) que analisa os diferentes setores do sistema produtivo e propõe ao término a proposição de uma série de ações para o desenvolvimento do SAG em estudo.

O método proposto é realizado em cinco fases. Na primeira fase um desenho do sistema agroindustrial em estudo é realizado por meio de “caixas” que representam os diferentes agentes do sistema respeitando o fluxo dos produtos, indo desde o setor de insumos até o consumidor final. Na fase dois, com a primeira versão da descrição, são realizadas entrevistas com especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros) para o ajuste do desenho.

Na fase três, dados secundários disponibilizados por associações privadas e/ou governamentais são coletados. Na fase quatro são realizadas entrevistas com executivos de empresas. Essas entrevistas têm como objetivo levantar o montante financeiro vendido pelas empresas no setor em estudo. Também são realizadas entrevistas com diretores de compra, visando estimar o mercado a partir do lado oposto de um elo do sistema.

Na quarta fase da metodologia os dados obtidos são processados e inseridos na descrição do sistema. Esses dados são enviados para as empresas que colaboraram, que analisarão os valores. As empresas enviam de volta os dados com seus comentários e contribuições. Algumas sugestões estratégicas também são levantadas para serem apresentadas na etapa final.

A quinta e última fase é composta por um *workshop* onde os resultados são apresentados para discussão com os membros do SAG. Depois disto, pequenos grupos são formados visando à elaboração de ações estratégicas. Após a discussão em grupos, as ações são apresentadas em plenárias e priorizadas por urgência e relevância. A partir disto surge a necessidade de criação de uma organização para executar as estratégias sugeridas. Na figura 4 temos um resumo das etapas.

Figura 4 – Mapeamento e quantificação de sistemas agroindustriais
 Fonte: NEVES et al, (2001)

2.3 - Descrever as principais ações, estrutura organizacional e mecanismos de financiamento de organizações existentes no Brasil e exterior (casos de sucesso)

Conhecer as diferentes estruturas organizacionais no Brasil e no exterior, bem como as principais ações e mecanismos de financiamento de organizações verticais do agronegócio, são os objetivos a serem alcançados nesta etapa de pesquisa. Como hipótese nesta etapa tem-se:

III – *Organizações que recebem recursos para o financiamento e execução de suas ações, resultantes da cobrança obrigatória imposta pelo governo, financiadas por todos os agentes*

do sistema, apresentam melhores resultados que organizações que recebem recursos por doações ou taxas de associação.

Para atingir os objetivos propostos nesta etapa da pesquisa e verificar a hipótese, será utilizada uma pesquisa qualitativa, pois conforme descrito por Godoy (1995), esta abordagem apresenta uma maior relação com o mundo real e utiliza-se do método indutivo, sendo o processo o foco principal na pesquisa.

A pesquisa é classificada como exploratória. Uma pesquisa exploratória conforme descrito por Hair Jr. et al (2005), é útil quando o pesquisador dispõe de poucas informações ou não tem interesse em testar hipóteses específicas de pesquisa. A pesquisa exploratória está orientada para a descoberta.

O método adotado nesta pesquisa será o estudo de caso. A escolha desse procedimento metodológico ocorre, porque em geral, quando os problemas de pesquisa normalmente começam com questões do tipo “como” e “por que”, o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos estudados, ou quando o foco do pesquisador se encontra em fenômenos menos contemporâneos e inseridos em algum contexto da vida real como pode ser observado no quadro 1 (YIN, 2005).

Estas questões mais explanatórias lidam mais com funções operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.

Partindo do princípio de que questões do tipo “como” e “por que” podem ser utilizadas também em experimentos de pesquisa histórica, a escolha dos estudos de casos ocorreu por essa estratégia examinar acontecimentos contemporâneos nos quais não se podem manipular comportamentos relevantes. Apesar de estudos de casos e pesquisa histórica poderem se sobrepôr, o poder diferenciador do estudo de caso, segundo Yin (2005), é sua capacidade de

lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

De acordo com Yin (2005), estudos de casos múltiplos apresentam vantagens quando comparados a projetos de caso único, pois são considerados mais convincentes e o estudo global é visto de forma mais robusta.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	<i>Como, por que</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Levantamento	<i>Quem, o que, onde, quantos, quanto</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>
Análise de arquivos	<i>Quem, o que, onde, quantos, quanto</i>	<i>Não</i>	<i>Sim/não</i>
Pesquisa histórica	<i>Como, por que</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
Estudo de caso	<i>Como, por que</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>

Quadro 1– Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.
Fonte: Yin (2005)

Em determinadas áreas (Antropologia e Ciência Política, por exemplo), estudos de casos múltiplos foram considerados por alguns autores como uma metodologia diferente dos estudos de caso único. No entanto Yin (2005) afirma que projetos de casos múltiplos e de casos únicos são resultantes de uma mesma estrutura metodológica e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (único) e os estudos de casos múltiplos.

No entanto, a decisão pelo estudo de casos múltiplos não se tratou de uma decisão tomada facilmente, e sim levou em consideração além da visão mais ampla, o fato de que nesse método existe uma maior percepção de se considerar estudos de casos múltiplos como experimentos múltiplos – ou seja, seguir a lógica da replicação (YIN, 2005).

Com a lógica da replicação tem-se algo diferente do que ocorria no passado, quando os estudos de casos múltiplos eram vistos erroneamente como respondentes múltiplos em um levantamento dentro de um experimento, ou seja, seguir a lógica da amostragem (YIN, 2005).

A lógica da replicação, de acordo com Yin (2005), é aquela utilizada em experimentos múltiplos, ou seja, após revelar a descoberta em um experimento único, o objetivo imediato da pesquisa seria replicar essa descoberta conduzindo as condições exatas em uma nova pesquisa. No entanto, outras replicações podem ter alterado uma ou duas condições experimentais consideradas irrelevantes à descoberta original, para ver se ela ainda poderia ser duplicada. Somente através de replicações é que a descoberta pode ser considerada forte e digna de investigações ou interpretações adicionais.

Essa lógica também é aplicada aos estudos de casos múltiplos, onde cada caso deve ser cuidadosamente selecionado, de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

Uma estrutura teórica forte serve como embasamento para o procedimento de replicação, onde é exposta a condição na qual é provável que se encontre ou não um fenômeno em particular (YIN, 2005).

Plano amostral

Serão utilizados estudos de casos para atingir os objetivos propostos. A pesquisa utilizará como plano amostral nove organizações localizadas no Brasil e no exterior de quatro sistemas produtivos do agronegócio consideradas de grande importância para o país (Leite, Carne, Laranja e Café). A coleta dos dados será realizada em duas fases conforme descrito a seguir:

a) Na primeira fase serão levantadas informações sobre como se estruturam, quais as principais ações realizadas e como se financiam organizações no agronegócio consideradas como casos de sucesso em diferentes países.

Consideram-se como de sucesso organizações que com ações de promoção, coordenação e capacitação conseguiram resultados positivos (aumento de vendas, melhoria na qualidade dos produtos, entre outros) para todo o sistema no qual estão envolvidos.

Organizações presentes em diferentes continentes foram escolhidas de forma a levantar possíveis diferenças culturais, estruturais e econômicas nas suas ações. As organizações escolhidas foram:

1. *Dairy Austrália* – Austrália;
2. *International Dairy Foods Association* – Estados Unidos;
3. *Federación Nacional Gremial de productores de leche* – Chile;
4. *Beef* – Estados Unidos;
5. *Florida Orange* – Estados Unidos;
6. *Café da Colômbia* – Colômbia;

Para atingir os objetivos desta etapa serão coletadas informações disponíveis em sites (todas possuem sites com informações) das organizações, bem como em relatórios disponíveis. Após a coleta das informações será feita uma descrição da atividade das organizações abordando aspectos apresentados no protocolo de pesquisa no quadro 2.

1.	Como surgiram essas organizações?
2.	Quais são os objetivos da organização?
3.	Quem faz parte dessas organizações?
4.	Qual é a estrutura de governança encontrada nessas organizações?
5.	Quais são os mecanismos de financiamento utilizados?
6.	Quais ações são desenvolvidas por essas organizações?
7.	Quais foram os resultados obtidos pela organização com a realização de ações coletivas?

Quadro 2 – Protocolo de pesquisa a ser utilizado para a pesquisa com organizações do agronegócio localizadas no exterior

b) Numa segunda fase, serão levantadas informações sobre como estão estruturadas, quais as principais ações realizadas, principais dificuldades enfrentadas e quais os mecanismos de financiamento utilizados por organizações do agronegócio brasileiro.

A escolha destas organizações deve-se ao fato de estarem envolvidas com ações de cooperação em seus sistemas produtivas e enfrentarem problemas, como falta de recursos e coordenação, que impedem seu desenvolvimento. As organizações escolhidas foram:

1. *Láctea Brasil;*
2. *Laranja Brasil;*
3. *Serviço de Informação da Carne – SIC;*

Para atingir os objetivos, serão realizadas entrevistas em profundidade não estruturadas, com os gestores dessas organizações procurando levantar informações utilizando-se do protocolo disponível no quadro3.

1.	Como e por que surgiu a organização?
2.	Quais são os objetivos da organização?
3.	Quem faz parte da organização?
4.	Quais são as principais ações realizadas com objetivo de aumentar a competitividade do SAG em questão?
5.	Qual é a estrutura de governança adotada?
6.	Quais são os principais problemas de governança enfrentados?
7.	Quais são os mecanismos de financiamento utilizados?
8.	Quais são os principais resultados obtidos com as ações realizadas por essas organizações?

Quadro 3 – Protocolo de pesquisa utilizado para a pesquisa com organizações do agronegócio localizadas no Brasil.

2.4 - Estruturação de uma organização vertical para o SAG Leite em São Paulo

Na quarta etapa do trabalho pretende-se, como objetivo final, propor a estrutura de uma organização vertical e uma sequência de etapas para sua estruturação para o SAG do Leite no Estado de São Paulo. A organização será estruturada com base nos resultados dos estudos de caso vistos na etapa anterior. Para se propor uma estrutura que melhor se adéque às condições do SAG leite paulista, além dos estudos de casos realizados, um referencial teórico tendo como base trabalhos com gestão estratégica para sistemas produtivos será realizado para dar embasamento aos estudos.

Com base nos estudos, uma proposta de organização vertical para o SAG leite paulista será, juntamente com uma proposta para sua implementação, apresentada em um segundo momento para que lideranças do sistema produtivo no Estado de São Paulo possam validar a estrutura sugerida e a forma como esta pode ser implementada no Estado de São Paulo. As

lideranças a serem convidadas serão representantes de organizações representativas do setor de insumos, produção, indústria e varejo, além de representantes do governo estadual e universidades.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo fornecer embasamento teórico sobre organizações e a relação destas com o conceito de redes e sistemas. Um estudo sobre conceito e gestão de sistemas produtivos também será feito com objetivo de fornecer subsídio para auxiliar na estruturação de uma organização vertical para um sistemas agroindustrial.

3.1 - Teoria das organizações e ações coletivas

Nesta primeira parte, espera-se compreender o papel das organizações, suas ações e o ambiente institucional do qual sofrem influência. Saes (2000) descreve que em uma sociedade a constituição de um país ou estatutos de organizações são regras formais, explicitadas para se manter a ordem e o desenvolvimento de uma sociedade.

A autora também coloca que em uma sociedade também existem as regras informais que estão relacionadas à herança cultural, valores, costumes e tradições, responsáveis pela ordem e desenvolvimento. A junção destas regras, formais e informais, constitui o ambiente institucional que estabelece o ambiente no qual as transações ocorrem.

North (1990) apud Saes (2000) neste contexto, faz um comparativo das regras do ambiente institucional, com as regras de um jogo e que as organizações são os “jogadores” desta partida. O autor também coloca que a interação na sociedade não depende apenas das regras do ambiente institucional e sim das ações realizadas pelos jogadores. Neste sentido, jogadores cooperados para atingir objetivos comuns precisam ter suas ações organizadas em um objetivo comum, e que a ação de cada indivíduo depende da decisão dos demais, sendo que a entidade coletiva formada pela união destes indivíduos tem autonomia para que os objetivos destes sejam alcançados.

Williamson (1986) apresenta uma figura (Figura 5) de um sistema integrado entre as relações do ambiente institucional, organizacional e os indivíduos.

Williamson coloca que o ambiente institucional oferece um conjunto de regras que interferem nas ações das organizações (a), e que os indivíduos influenciam as organizações por ações comportamentais (c). As ações estratégicas adotadas pelas organizações admitem um efeito secundário sobre o ambiente institucional e também sobre os indivíduos (b) e (d).

Figura 5 – Esquema de três níveis de Williamson
Fonte: Williamson (1986)

O autor também descreve que as mudanças no ambiente institucional provocam reação nos jogadores, sendo o contrário também verdadeiro. Neste contexto, as organizações sofrem influência direta das mudanças no ambiente institucional e dos indivíduos e por isso devem se adaptar ao ambiente constantemente. Williamson (1986) coloca que restrições a mudanças tanto por parte do ambiente institucional como dos indivíduos restringem uma série de oportunidades para o desenvolvimento da organização.

Por outro lado, Zylbersztajn (2000) descreve em seu trabalho que o papel das organizações atuantes no agronegócio, pode ser perfeitamente discutido sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT). A discussão sobre a ECT vem como forma de reação aos pressupostos da teoria neoclássica, expandindo a visão de firma que anteriormente era vista em função do fator produção. Através de estudos propostos por Coase (1937) apud Zylbersztajn (2000), ocorre um rompimento dessa teoria neoclássica demonstrando que além dos custos de produção, existem os chamados custos de transação. Dessa forma, após a teoria de Coase, a

firma passa a ser vista como um “nexo de contratos” e que a partir desta visão é possível compreender as organizações como arranjos institucionais que conduzem as transações por meio de contratos formais ou de acordos informais.

De acordo com a ECT, os mecanismos de governança a serem utilizados por uma organização sofrem interferência direta do ambiente institucional e que, de acordo com as operações de uma firma, pode-se determinar a forma de governança mais eficiente.

Zylbersztajn (2005) coloca que existem três grupos de fatores condicionantes das formas de governança: os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), as características das transações (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e o ambiente institucional (sistema legal, aspectos culturais, regulamentações, políticas governamentais, etc.).

Quando se trata de coordenação de sistemas agroindustriais, observamos que os mesmos podem ser compreendidos como um conjunto de relações verticais estabelecidas por contratos, que representam estruturas de governança intersegmentos e formam uma ordenação que oscila do mercado à hierarquia (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Os autores também colocam que neste ambiente de sistemas agroindustriais, onde existe a tendência de relacionamento mais estreita entre os agentes, com assimetrias de informações e envolvendo ativos específicos, a presença de uma organização é importante para a coordenação, pois age como estabilizador do ambiente institucional, dando suporte à comercialização por meio do provimento de produtos e serviços tais como: certificação de produtos, padronização, marca coletiva, provimento de informações setoriais, ações de comunicação em conjunto, etc. De acordo com Zylbersztajn e Machado Filho (1998), em sistemas não coordenados, as organizações enfrentam dificuldades para se manterem competitivas por longo prazo, uma vez que o predomínio do conflito e ações oportunistas dificultam o desenvolvimento de estratégias competitivas duradouras aumentando assim os custos de transação.

3.1.1 Definindo organizações e ações coletivas

Uma organização é definida por Olson (1999) como um grupo de indivíduos com interesses comuns. A discussão sobre o papel de uma organização em uma sociedade proposta está literalmente voltada para atender os interesses de seus membros. Indivíduos que agem de forma desorganizada são menos eficientes do que os que agem de forma organizada desenvolvendo ações coletivas. Buscando maximizar o lucro e suas funções, os indivíduos por esse motivo se agrupam em organizações que possuem interesses comuns.

O autor coloca que se espera de grupos de indivíduos com interesses comuns que ajam de acordo com esses interesses, e que indivíduos que agem isoladamente também ajam por seus interesses pessoais. Os objetivos de uma organização estão diretamente associados à promoção dos interesses de seus indivíduos. Desta forma, se os indivíduos possuísem os mesmos objetivos e se todos eles ficassem em melhor situação se esses objetivos fossem alcançados, a lógica diz que eles alcançariam mais rapidamente seus objetivos se agissem em grupo através do desenvolvimento de ações coletivas.

Para Hardin (1994), ações coletivas são como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos, buscando interesses comuns que podem ser realizados de forma coletiva (organizações). O autor também acredita que essas interações sociais entre os agentes ocorrem quando a ação de um afeta o resultado de outro. Essas ações podem estar relacionadas a um conflito, coordenação ou cooperação.

Brito (2001) destaca também que ações coletivas são formadas por grupos de atores, que estão ligados por diferentes razões, desde financeiras, tecnológicas, recursos humanos, entre outras. O autor também destaca que os interesses são influenciados não somente por fatores econômicos, mas também por sociais e políticos.

Dentre as ações coletivas que podem ser desenvolvidas por uma organização, Olson (1999) cita:

- prover bens públicos ou coletivos;
- prover “bens de clube” (aspectos sociais);
- minimizar custos de transação;
- alterar regras do jogo em benefícios aos seus associados;
- propiciar ganhos de escala;
- solucionar conflitos;

Ramírez e Berdegué (2003) também colocam como objetivos das ações coletivas os seguintes pontos:

- acesso à outra dimensão de bem-estar;
- modificar as relações sociais e de poder existentes no interior de populações específicas;
- influenciar políticas públicas para ampliar as possibilidades de desenvolvimento e superar a exclusão;
- desenvolver a capacidade dos indivíduos (capital humano);
- aprofundar normas e valores como a solidariedade, reciprocidade e confiança que contribuem para o bem comum (capital social)

Apesar de todos os benefícios vindos das ações coletivas colocadas pelos dois autores, para o sucesso de uma organização é importante que pelo menos um dos objetivos de seus membros seja atendido, pois caso não ocorra, corre-se o risco da organização acabar por falta de interesse em participação dos membros.

Além disso, os diversos participantes de uma organização também não possuem as mesmas necessidades e desejos, sendo esse um fator complicador para o bom funcionamento de um grupo. Assim, as organizações devem primordialmente defender os interesses comuns de todos os participantes, deixando em segundo plano os interesses específicos, que devem ser gerenciados por ações individuais independentes. Portanto, quanto maior for o número e a

significância dos interesses comuns entre os membros de uma organização, maior será a importância das funções dessa para os participantes (OLSON, 1999).

Para Hardin (1994), a coordenação de uma interação social é quase que inevitável para que uma sociedade não entre em conflito, e somente com a coordenação cria-se o poder para gerar instrumentos de coletividade. Olson (1999), afirma também que embora a lógica da organização pareça simples, na prática o conceito torna-se um tanto complicado, entre outros fatores devido à existência de interesses diferentes entre as empresas em um mercado competitivo. A necessidade da contribuição de todos os membros para o funcionamento efetivo de uma organização também se torna uma barreira à existência da mesma, especialmente em grandes grupos, onde cada afiliado contribuinte acredita que sua participação não influencia de maneira significativa as ações do grupo. Dessa forma, é difícil acreditar que para grupos muito grandes exista alguma forma de sustentação que não seja de maneira compulsória. É por isso que o Estado, uma organização importante, necessita da cobrança de impostos para financiar suas atividades básicas, mesmo porque, é inviável ao Poder Público fornecer serviços básicos, como proteção militar e policial, por exemplo, apenas aos cidadãos contribuintes (OLSON, 1999). Saes (2000) descreve que no campo do interesse privado, existem três tipos de ações que podem caracterizar estratégias distintas para as organizações. São elas:

a. ações Tipo I, que beneficiam a todos os participantes – São aquelas que proporcionam a aglutinação de atores de diferentes segmentos em torno da ação proposta, uma vez que não existem conflitos a serem administrados ou dirimidos. Por exemplo: fornecimento de estatísticas para os associados.

b. ações Tipo II, que beneficiam parte do grupo sem prejuízo dos demais – Estas partem de agentes interessados na provisão de determinado bem ou serviço, não devendo haver objeções de outros participantes não atingidos. Exemplo: criação de parcerias com outros segmentos para compra de matéria-prima ou para obtenção de financiamento, de que participa apenas parte dos associados.

c. ações Tipo III, que beneficiam parte do grupo em detrimento de outros – Nesse caso surgem conflitos que, para serem administrados, dependem do desenvolvimento de mecanismos de compensação entre os atores. Exemplo: Ação de produtores visando eliminação da contratação informal. Os produtores que se aproveitam das falhas da fiscalização para contratar trabalhadores irregulares devem perder com essa ação.

Embora as ações dos tipos I e II devam ser priorizadas em uma organização, por minimizarem o risco de descontentamento de umas das partes envolvidas, em alguns casos, implementar ações do tipo III é inevitável para a melhoria do sistema. Nesses casos, a probabilidade do surgimento de conflitos entre as partes é alta, exigindo dos participantes estratégias de negociação que busquem resolver os impasses existentes. Dessa forma, os conflitos não devem comprometer a parceria existente na organização.

De fato, o aparecimento de conflitos entre os integrantes de um sistema não deve ser uma “barreira” intransponível, que comprometa o sucesso da organização. Tampouco devem ser evitados por meio da exclusão de pontos de divergência na agenda de trabalho da organização. Muitas vezes esses pontos são fundamentais para aprimorar o sistema no longo-prazo, assim, os conflitos devem ser administrados como uma oportunidade de negociação e não como problemas sem solução (MARTINELLI, 2002).

Thompson (1990 apud SPANGLE; ISENHART, 2003) argumenta que muitas negociações podem ser explicadas por duas dimensões: econômica e social-psicológica. A dimensão econômica diz respeito às saídas tangíveis da negociação, isto é, os interesses e os objetivos determinados. Esses objetivos são facilmente identificados quando se trata de uma negociação objetivando lucro. A dimensão social-psicológica envolve fatores tais como qualidade do relacionamento, satisfação e comunicação, percepção sobre os procedimentos, impressões da outra parte ou julgamentos do desempenho, comportamento pessoal. Muitos membros de organizações podem ficar satisfeitos com a negociação (processo), mas podem não conseguir atingir seus interesses econômicos (resultados).

Conforme descrito anteriormente, é fundamental a presença de bons negociadores em organizações coletivas, visando maximizar a atuação destas por meio da elaboração de uma agenda de trabalho que contemple ações importantes. Observando as organizações coletivas existentes, percebe-se que em muitos casos, visando evitar distúrbios, pontos importantes são

descartados da agenda de trabalho. Portanto, o enfoque na parceria no conflito torna-se importante quando o objetivo é elaborar uma organização que pretende representar um sistema de forma ampla, com intuito de melhorar a eficiência do mesmo.

3.1.2 Tipos de grupos (organizações)

Entretanto, se tanto os pequenos como os grandes grupos aparentemente possuem a mesma origem e compartilham o objetivo similar de defender os interesses comuns de seus membros, seriam eles idênticos? Certamente a resposta para tal indagação é negativa. A principal diferença entre eles está no fato dos pequenos grupos poderem alcançar um objetivo coletivo pura e simplesmente por causa da atração individual que o benefício tem para cada um de seus membros. Assim, quanto maior for o grupo, menos ele promoverá seus interesses comuns (OLSON, 1999).

No entanto, o que explica a formação de grandes grupos nos tempos modernos, em contrapartida aos pequenos grupos passados? Esta explicação está no fato de que diferentemente das atuais, nas sociedades primitivas, os pequenos grupos primários eram mais adequados para desempenhar certas funções para sociedades pequenas, e que nas sociedades modernas em contraste, presume-se que predominem as grandes organizações, porque só elas são capazes de desempenhar certas funções úteis às necessidades dessas grandes sociedades.

Nassar (2001) coloca que em grupos pequenos e homogêneos, em geral formados por grandes empresas, o alinhamento de interesses entre elas é grande, fazendo com que as associações (ou organizações) sejam provedoras de bens coletivos apropriados a todos os membros. Neste tipo de grupo, os bens coletivos são produzidos porque existe custo de transação alto para empresas produzirem por conta própria.

Já em grandes grupos e heterogêneos, Nassar (2001) coloca que a dificuldade de prover bens coletivos produzidos por organizações, é explicada por duas razões: (i) o efeito “carona” inibe

as empresas de produzir por conta própria, o que transfere à associação o papel de provisão de bens; e (ii) os associados demandam diferentes tipos de bens, o que leva as associações a partir para a produção dos incentivos seletivos e para a prestação de serviços.

Entretanto, Olson (1999) afirma que a existência de grandes organizações é explicada porque só elas são capazes de satisfazer a demanda, alcançar um objetivo, ou ir ao encontro de uma necessidade para um grande grupo de pessoas que os pequenos grupos não poderiam desempenhar, ou não poderiam realizar eficazmente nessa conjuntura moderna.

Mas qual o motivo que faz com que os pequenos grupos sejam mais eficientes do que os grandes grupos? Um dos motivos é que falta comprometimento dos indivíduos em grandes grupos, principalmente de pequenos membros, pois os mesmos não têm a percepção de sua importância para o grupo, e se consideram como apenas mais um integrante e que não possui capacidade de interferir nas decisões da organização. No entanto, em grandes grupos, a contribuição média para se realizar ações é menor do que em pequenas organizações. Dessa forma o tipo de organização estudada é fundamental para o sucesso das ações coletivas realizadas.

Quando se fala em classificações dos diversos tipos de organizações, Saes (2000) coloca que as organizações existentes variam de acordo com o tamanho, formas de monitoramento e incentivos adotados. A seguir os diversos tipos de organizações propostos por Saes são apresentados adicionando uma discussão sobre organizações horizontais e verticais.

a) Organizações de adesão voluntária ou compulsória

A diferença entre uma organização voluntária e uma compulsória está no fato de que, nas organizações voluntárias os indivíduos associam-se a ela, enquanto que na compulsória, fazer parte é compulsório e não de escolha. A vinculação de alguns indivíduos a firmas, clubes, cooperativas e associações é um tipo de organização voluntária, enquanto que a nacionalidade

de uma criança quando nasce, ou o recruta “pertencer” ao exército, é um tipo de organização compulsória.

b) Grupos grandes x grupos pequenos

Como discutido anteriormente, a participação dos indivíduos em grupos pequenos é maior que em grandes grupos, pois a não participação ativa de um membro no desenvolvimento de uma ação, pode acarretar no fracasso da organização, o que não ocorre em grandes grupos, onde a ausência de um indivíduo não é significativa a ponto de fracasso da organização.

c) Cooperação espontânea ou induzida

A cooperação pode ocorrer de forma espontânea, onde os indivíduos naturalmente cooperam entre si, ou então, de forma induzida, onde mecanismos são criados para incentivar (maiores ganhos) ou obrigar (coerção) os membros a cooperarem. Brito (2001) destaca que quando os membros são livres para escolher se cooperam ou não com a organização para alcançar os objetivos comuns, os mesmos podem ser induzidos a não colaborar, pois poderão se beneficiar da ação sem incorrer no ônus para alcançar os objetivos. Neste caso temos o efeito “carona” já citado anteriormente.

d) Grupos privilegiados, intermediários e latentes

Grupos com ganhos privilegiados são aqueles cujo provimento do bem público para pelo menos um indivíduo, excede o custo para esse mesmo indivíduo, não havendo necessidade de coordenação. Nos grupos com ganhos intermediários, o benefício direto obtido para cada indivíduo é insuficiente para fazer com que este arque com a totalidade do custo de produção. Já no caso dos grupos latentes, existe o efeito “carona” que é quando um indivíduo não contribui para a produção do bem público, mas se beneficia com ele.

e) Organizações horizontais x verticais

Neste tópico será feita uma abordagem especial sobre uma variável importante na definição do tipo de organizações discorrendo especificamente no agronegócio que é a área de atuação desse estudo.

De acordo com Nassar (2001), uma associação (ou organização como neste trabalho vem sendo denominada) horizontal presta-se para a defesa dos interesses de seus membros, e sua emergência dependerá basicamente da demanda das empresas por uma entidade representativa. Caso uma empresa sinta a necessidade de produção de bens coletivos que contribuam para seu melhor desempenho, a estratégia de contribuir para essa associação deverá fazer parte da estratégia individual dessa empresa como descreve Farina, Azevedo e Saes (1997) em seu trabalho sobre análise da competitividade da empresa e visto na introdução deste trabalho.

Mas o que diferencia uma organização horizontal de uma vertical? Basicamente a resposta está na abrangência da visão sistêmica da organização. O campo de atuação de uma organização horizontal no agronegócio pode ser feito através da análise de cada indústria individualmente. Neste sentido, Zylbersztajn (2000) sugere que a análise de sistemas agroindustriais seja realizada a partir dos diferentes tipos de indústrias envolvidas (insumos, agricultura, indústria de alimentos, atacado e varejo), onde cada indústria possui suas estratégias individuais que formam um ambiente competitivo. Dessa forma uma organização horizontal está estruturada de acordo com os atributos das transações existentes em cada uma delas. São exemplos de organizações horizontais: ANDA (Associação Nacional para Difusão de Adubos), ANDEF (Associação Nacional de Defensivos Agrícolas), ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), ABECITRUS (Associação Brasileira dos Exportadores Cítricos), entre outras.

As ações envolvendo essas organizações horizontais estão relacionadas à provisão de informações específicas para a indústria ou, se a indústria precisa um programa institucional

(NASSAR, 2001). Nos casos em que surge a necessidade de provisão de bens que extrapolam a uma indústria específica, surge a necessidade da criação de organizações verticais.

De acordo com a hipótese I, apresentada no capítulo metodológico neste trabalho, uma *organização vertical é definida como um tipo de organização composta por agentes de níveis diferentes dentro de um sistema agroindustrial, e que buscam cooperação através de ações coletivas para o benefício de todos ou parte de seus membros.*

Nassar (2001) descreve que as relações sistêmicas entre os diferentes tipos de indústrias determinarão o surgimento de ações para prover bens coletivos que as tornem mais eficientes e elevem o grau de competitividade do sistema como um todo.

Essas organizações pouco comuns no Brasil, já estão bem estruturadas em diversos países e são responsáveis pelo desenvolvimento de ações que beneficiem todo o setor. Exemplos dessas organizações podem ser encontrados em diversos sistemas produtivos do agronegócio, como a Dairy Austrália, IDFA (International Dairy Foods Association), Beef, entre outras.

Apesar das diferenças entre os diversos tipos de grupos, Olson (1999) coloca que a promoção dos interesses de seus membros é a única característica que é consenso entre todos os membros, e que algumas organizações fracassam justamente por não terem essa característica. Olson (1999) cita alguns tipos de organizações que são provedoras de interesses comuns de seus membros:

- *sindicatos*: espera-se que lutem por salários mais altos e melhores condições de trabalho para seus afiliados;
- *organizações rurais*: os produtores rurais esperam que a organização lute por uma legislação mais favorável a seus membros;
- *cartéis*: no caso dos cartéis, os membros esperam que a organização lute por preços mais altos de seus produtos;

- *companhias*: nas companhias, os acionistas esperam que ocorra a defesa de seus acionistas;
- *estado*: para o estado, espera-se que promova os interesses comuns de seus cidadãos.

Outro ponto a ser considerado, é que não existe motivo para a estruturação de uma organização se as ações resultantes dessas organizações sejam apenas para beneficiar um membro, ou se de forma isolada o mesmo objetivo possa ser alcançado.

Zylbersztajn (2000) também coloca que em organizações com uma gama heterogênea de clientes, a complexidade na gestão e construção de uma agenda que represente os interesses dos agentes é maior. Por isso, criar uma organização com segmentos distintos é uma solução para melhorar a competitividade e reduzir o conflito.

3.1.3 Aprendizagem em estratégias interorganizacionais

Se uma organização tem como objetivo o desenvolvimento de ações que visem o aumento da competitividade, é de se esperar que a troca de experiências e conhecimentos entre as empresas participantes da organização também deva ocorrer. No entanto, quanto do compartilhamento dessas informações deve ocorrer para que as empresas possam manter a competição entre elas dentro de uma mesma indústria?

Como visto anteriormente, a ação oportunística do “carona” em uma organização, pode impedir o desenvolvimento da mesma, bem como o conhecimento coletivo que possa ser gerado entre as empresas que fazem parte da organização. Neste sentido Larsson *et al* (1998) apresentam um modelo (Figura 6) sobre como ocorre a aprendizagem organizacional dentro de uma organização, no qual ele discute a combinação de cinco diferentes estratégias de aprendizagem baseadas na receptividade e transparência de uma organização em relação aos seus parceiros.

Figura 6 – Estratégias individuais para aprendizagem Interorganizacional
 Fonte: LARSSON, *et al* (1998)

De acordo com Larsson *et al.* (1998) a transparência representa o grau de cooperação de um membro em descobrir conhecimento em outra organização e a receptividade representa a agressividade em absorver o conhecimento descoberto. O modelo destaca que quanto maiores os esforços integrativos existentes na organização, maior será a colaboração entre os membros, e quanto maior os esforços distributivos, maior será a competição.

As estratégias de colaboração e competição são altamente agressivas, sendo que a estratégia de competição possui baixa receptividade em adquirir novos conhecimentos. Além disso a estratégia de cooperação negligencia a estratégia de apropriação do conhecimento, enquanto que a estratégia de competição negligencia a dimensão integrativa de desenvolvimento do conhecimento. Por essa razão, a estratégia de compromisso que é um meio termo entre as estratégias deve ser considerada.

3.1.4 Componentes para uma estrutura organizacional

Uma estrutura organizacional é definida como um resultado do qual as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que pessoas realizem atividades específicas e exerçam a autoridade que lhes compete para a obtenção dos objetivos

organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997). Vasconcellos (1982) coloca que uma estrutura organizacional é composta por três componentes básicos inter-relacionados: sistemas de atividade, sistemas de autoridade e sistemas de comunicação.

Os sistemas de atividades estão relacionados com a alocação de atividades entre os membros da organização. As atividades do sistema de autoridade estão relacionadas com o poder para tomar decisões e comandar pessoas, enquanto que o sistema de comunicação envolve a rede por onde fluem as informações que permitem o funcionamento de uma estrutura de forma integrada e eficaz.

A definição correta desses três componentes básicos é fundamental para a criação de qualquer organização e para que a mesma possa desempenhar suas atividades com eficiência. Além disso, outro ponto importante é que possam prover bens que aumentem a competitividade das empresas que representam.

3.2 - Relação entre a teoria das organizações e o enfoque de redes e sistemas

3.2.1 Conceitos de redes

A origem do termo rede é derivada do latim, que significa “entrelaçamentos de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas formando uma espécie de tecido”. Analisando o conceito, podemos relacionar que os fios correspondem às ligações entre as empresas que por sua vez são representadas pelos nós (CASTELS, 1999).

O termo rede organizacional pode ser definido como uma estrutura na qual participam empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento (CASTELS, 1999).

Neste contexto Vizeau (2003) afirma que o conceito de rede de empresas é essencial para analisar o papel dos seus diversos agentes, no entanto, o mesmo não é fácil de ser operacionalizado, na medida em que existe uma grande diversidade de conceitos e aplicações.

Desta forma, em uma análise de rede deve-se levar em consideração características técnicas e produtivas das firmas participantes, bem como das regras que definirão as relações entre as empresas.

A análise da perspectiva de redes e sua utilização no estudo organizacional apontam as organizações como redes sociais. Uma rede social está relacionada com um conjunto de pessoas, organizações, etc, que estão ligadas através de um conjunto de relações sociais. Nohria & Eccles (1992) sugerem em seu estudo algumas razões para se estudar as organizações sobre uma perspectiva de redes.

De acordo com os autores, todas as organizações constituem-se numa importante Rede Social e precisam ser discutidas como tais. Além disso, o ambiente organizacional também pode ser caracterizado como um conjunto de empresas interligadas e em constante interação e as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas e entendidas em termos de relacionamentos.

Por esta perspectiva de redes sociais, podemos dizer que o conceito de rede pode ser empregado como recurso analítico para a compreensão das interações estabelecidas entre os agentes de organizações coletivas, pois essas envolvem atividades colaborativas estruturadas nas relações em rede.

3.2.2 A relação da teoria das organizações e o conceito de redes

A utilização do conceito das redes interorganizacionais vem se destacando nos últimos anos como um mecanismo eficiente de coordenação das atividades organizacionais. Decorrentes de um ambiente instável, onde fatores como política, economia, social e tecnológicos interferem diretamente na competitividade de grandes sistemas, este tipo de estrutura se torna uma alternativa principalmente para pequenas organizações (VIZEU, 2003).

O aumento da competitividade entre as empresas é resultado de novas formas de captação de investimentos; pela entrada de concorrentes e simultaneamente, o aumento na quantidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores, o que fez com que estes serviços se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e aos preços disponibilizados.

Porter (1998) descreve em seu trabalho sobre estratégia competitiva, que a estrutura em rede é tida como um importante diferencial para permitir à organização uma maior adaptabilidade às pressões e mutações do ambiente e, que um modelo de coordenação interfirmas possibilita maior eficiência e competitividade pela concentração de competências e recursos minimizando assim os custos de transação. Por esta razão, uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade de empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos).

Para Castels (1999) o surgimento de organizações em redes ocorre como uma consequência de um processo de reestruturação capitalista ocorrida a partir dos anos 70, que dentre outras implicações, traz para o contexto organizacional, a formação de alianças corporativas estratégicas entre grandes empresas e o surgimento de novas formas de atuação para pequenas e médias empresas baseadas na flexibilidade, a partir de parcerias com outras empresas.

Quando se entende uma organização como uma rede estruturada de forma vertical ou horizontal pode compreendê-la como um campo para a ação coletiva, tendo a capacidade de ser um espaço propício para o desenvolvimento de fatores que podem gerar força competitiva para seus membros, tais como: capital social, aprendizagem coletiva, reputação, entre outros (LIMA, 2000).

Outro fator interessante no relacionamento social de uma organização em rede é o fato de que a confiabilidade de uma empresa está relacionada à sua memória organizacional, a qual desempenha um papel fundamental no condicionamento do que cada parte considera ser compromisso da outra parte (COUGHLAN *et al.*, 2002). Neste sentido, ao se analisar uma

organização como parte de uma rede de relacionamento organizacional, constata-se que a reputação tanto dessa entidade quanto dos seus associados são fatores que influenciam no processo de decisão dos compradores do canal de distribuição na definição dos seus negócios. Omta *et al.* (2001) e Claro (2004) colocam que as organizações realmente se beneficiam das redes de relacionamentos organizacionais nas suas transações comerciais. Essa reputação tanto da organização quanto de seus membros influencia os compradores em relação à segurança no estabelecimento de seus negócios, pois se um fornecedor utilizar uma prática oportunista, há uma tendência para não haver apoio por parte dos demais participantes da rede. Esse mecanismo social impede a ação de práticas oportunistas e funciona como uma salvaguarda informal que reduz os custos de transação.

Além disso, outro o conceito de rede é o proposto por Lazzarini *et al.* (2000), pois demonstra que a coordenação de sistemas agroindustriais pode ser estabelecida não só horizontalmente, mas também em estruturas verticais. Neste sentido, para a eficiência e aumento da competitividade na coordenação de organizações, a integração tanto horizontal como vertical deve ser levada em consideração.

3.3 - Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais

Neste tópico, a idéia é apresentar o método para Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), proposto por Neves (2006) no qual este estudo está fundamentado. No entanto, primeiramente serão apresentados conceitos sobre agronegócio e sistemas agroindustriais, bem como uma organização é fundamental para a coordenação de sistemas produtivos aumentando assim a competitividade.

A origem do conceito de agronegócio surge a partir de estudos realizados por Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968) nos Estados Unidos. Nestes estudos, as relações de dependência entre as diferentes indústrias (insumo, produção, indústria de alimentos e o

sistema de distribuição) existentes não poderiam mais ser ignorada (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A visão sistêmica desse negócio foi de fundamental importância, pois possibilitou entre outras coisas uma melhor compreensão do funcionamento da atividade agropecuária; a aplicação imediata de formulação de estratégias corporativas; a precisão com que as tendências são antecipadas além é claro, da importância crescente e significativa que o agronegócio tinha naquela época (ARAÚJO, 2005).

Outros enfoques também contribuíram para o conceito de agronegócio. Dentre eles, o conceito de cadeia (*filière*) da escola francesa de organização industrial contribuiu para dar uma visão maior de processos, de interdependência e de métodos a esse negócio. Dessa forma, esses estudos contribuíram para que a descrição da cadeia produtiva como um todo fosse realizada; visualizar o papel fundamental da tecnologia na estruturação de sistemas produtivos; organizar estudos de integração; analisar políticas voltadas ao agronegócio; compreender a matriz insumo-produto para cada produto agropecuário, bem como analisar estratégias das firmas e associações presentes no agronegócio.

Zylbersztajn (2000) propõe em seu trabalho uma outra visão do conceito inicialmente proposto por Goldberg. O autor apresenta uma concepção de sistemas agroindustriais – SAG, que comporta elementos para sua análise como: os agentes presentes e as relações entre eles; os diferentes setores; as organizações de apoio e o ambiente institucional.

Diferentemente de Goldberg, a concepção de SAG é vista como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados que tem como objetivo conquistar o cliente final para determinado produto. Outra diferença, é que no conceito de SAG busca-se ressaltar o papel do ambiente institucional e das organizações que dão suporte ao funcionamento dos sistemas produtivos.

Por esta razão, os sistemas agroindustriais mudam conforme o tempo. Mudanças nos ambientes organizacional, institucional e tecnológico interferem nas relações contratuais entre os agentes, por isso estas devem ser muito bem compreendidas. Além disso, agentes atuantes em um mesmo SAG estarão mantendo relações de cooperação e conflito a todo tempo. Cooperação, pois daí dependerá seu sucesso individual, mas também disputando margens, já que o consumidor vai distribuir seu recurso monetário por toda a cadeia produtiva (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Um SAG, devido à sua complexidade, não pode ser entendido de forma linear. Na realidade está mais próximo a uma rede, onde cada agente terá contatos com um ou mais agentes e, a partir de uma arquitetura adequada, poderá se tornar mais eficiente.

Método GESis (Gestão Estratégica para Sistemas Agroindustriais)

Não é novidade a importância do agronegócio para a economia de muitos países em desenvolvimento. No Brasil, o agronegócio vem sendo responsável nos últimos anos pelo saldo positivo da balança comercial do país, gerando divisas e empregos. No entanto, o aumento da competitividade internacional, e os gargalos que existem no agronegócio brasileiro impedem um crescimento maior e coloca em risco a situação dos diversos agentes pertencentes, bem como de todo o país. Neste contexto, Neves (2006) propõe um método para planejamento e gestão estratégica para sistemas produtivos que garantam o aumento da competitividade. Utilizando como base estudos de redes e sistemas, método de gestão estratégica e contratos, o método é proposto em 5 etapas apresentadas na figura 7 e descritas abaixo.

a) *Iniciativa de líderes do sistema agroindustrial, Governo e Institutos de Pesquisa/Universidades em planejar o futuro.*

O processo de planejamento estratégico em sistemas produtivos inicia com alguma liderança ou organização do setor interessada em planejar o futuro do SAG. Nesta etapa se recebem informações das organizações de pesquisa, governo e setor privado sobre tópicos importantes relacionados ao sistema produtivo: quem participa da cadeia, quem são os principais atores e como ter representatividade nesta cadeia produtiva.

Figura 7– Método para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais
Fonte: NEVES (2006).

b) *Mapeamento e Quantificação do Sistema Produtivo*

Esta fase busca realizar uma análise externa, tanto do macro-ambiente (ambiente organizacional, institucional e tecnológico) quanto do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores). O Mapeamento e Quantificação estão divididos em 6 fases apresentadas na figura 8 e detalhadas no quadro 4.

Fases	Procedimentos
a: Descrição do Sistema Agroindustrial em estudo	“Desenho” do sistema Agroindustrial por meio de “caixas” respeitando o fluxo dos produtos, indo desde os insumos até o consumidor final.
b: Submissão da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas, visando ajustes na estrutura.	Com a primeira versão da descrição, algumas entrevistas em profundidade com executivos de empresas atuantes no setor e outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros) devem ser realizadas visando ajustar o desenho proposto.

c: Pesquisa por dados de vendas em associações, instituições e publicações.	Algumas associações privadas disponibilizam para seus membros dados sobre vendas, às vezes até na internet. Uma cuidadosa Revisão Bibliográfica também deve ser realizada em busca de dissertações/teses recentes, além de artigos em revistas/jornais de grande circulação ou acadêmicos.
d: Entrevistas com executivos de empresas.	Este é o ponto central desta metodologia. São realizadas entrevistas com gerentes buscando levantar o montante financeiro vendido pelas empresas no setor em estudo. Também serão realizadas entrevistas com diretores de compra, visando estimar o mercado a partir do lado oposto de um elo do SAG.
e: Quantificação e Propostas de Estratégias	Neste ponto, todos os dados obtidos são processados e inseridos na descrição do sistema, logo abaixo do nome da indústria. Então, os dados são enviados para as empresas que colaboraram que analisarão os valores. As empresas enviam de volta os dados com seus comentários e contribuições. Também nesta etapa já se tem muito material para elaborar sugestões de estratégias para serem apresentadas no workshop final.
f: Workshop para Mapear e Priorizar Estratégias	Na fase final é realizado um workshop para apresentação dos resultados e discussão dos números. Depois disto, pequenos grupos de discussão são formados visando à elaboração de ações estratégicas, na última parte do evento, apresentadas e resumidas em seção plenária. Pode-se então criar uma organização para executar as estratégias sugeridas.

Quadro 4– Descrição resumida das etapas da metodologia para mapeamento e quantificação.

Fonte: Neves *et al* (2001).

Figura 8 – Método utilizado para caracterizar e quantificar Sistemas Produtivos

Fonte: Neves *et al* (2001).

c) Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial

A criação de uma organização vertical pode contribuir para se atingir os seguintes objetivos:

- a) organização das informações existentes e trocas de informações, b) fórum para discussão das estratégias, c) organização com flexibilidade para captar e usar recursos, d) ter uma voz do sistema produtiva e representação do SAG junto às instituições, e) trabalhar uma agenda positiva ao setor, e, finalmente, construir e implementar a Gestão Estratégica de Sistemas

Agroindustriais (etapa 04 desta proposta metodológica). Para a estruturação de uma organização setorial vertical, propõe-se a seguinte sequência:

1 – Propor a idéia da organização. Ao final do evento (workshop) a idéia da organização deve ser apresentada, já com a adesão de todos os presentes.

2 – Estabelecer a organização. Nesta etapa serão definidos os agentes fundadores da organização. Também neste momento as questões burocráticas devem ser resolvidas (adequação à legislação, preparação do estatuto, entre outras).

3 – Definir os Mecanismos de Financiamento. Quais serão as contribuições a serem dadas pelo setor privado, com base em sua participação e dependência do SAG, e quais serão recursos advindos de fontes públicas de financiamento. Como fazer esta cobrança?

4 – Formar a Diretoria e Definir a Estrutura Operacional. Uma vez estabelecidos os agentes interessados em investir na viabilização da organização, a diretoria deve ser formada levando em conta a heterogeneidade e a relevância dos agentes para o sistema. A estrutura operacional necessária para o funcionamento da organização será financiada pela taxa de participação exigida dos agentes. A estrutura inicial deve ser simples, crescendo em função das necessidades e adesões.

5 – Aumentar o Número de Associados. Após o estabelecimento da organização, as primeiras ações deverão ser voltadas na prospecção de novos associados. Visando aumentar o grau de envolvimento dos participantes. Em todos os casos será cobrada uma taxa periódica de participação.

6 – Implementação. A diretoria deverá estabelecer um único objetivo para a organização. Esse objetivo deve ser claro e voltado para questões de interesse de todo o sistema. A partir desse objetivo deverá ser estabelecida uma agenda de trabalho contendo ações bem definidas. Estratégias para atingir as metas propostas deverão ser elaboradas.

7 – Controles. Os resultados obtidos com a implementação das ações devem ser constantemente monitorados por meio da definição de indicadores de desempenho. O monitoramento servirá com importante ferramenta de acompanhamento, sendo que os desvios serão controlados com ações corretivas.

8 – Medir a performance. Os resultados obtidos com o alcance das metas de trabalho deverão ser mensurados, preferencialmente com critérios quantitativos (aumento do consumo, produção, empregos, margem de lucro, entre outros) e amplamente divulgados para todos os participantes da organização.

d) Montagem do planejamento e gestão estratégica para o sistema produtivo

Nesta etapa do método, após a criação da organização vertical, o setor se organiza para a realização de um planejamento e gestão estratégica para o SAG. Nesta etapa, espera-se desenvolver projetos que visem o aumento da competitividade de todo o sistema produtivo.

Esta etapa está proposta em 12 fases localizadas na figura 9 e descritas no quadro 5.

Figura 9– Resumo do Método de Planejamento e Gestão Estratégica
Fonte: Neves (2006).

Etapa	O que deve ser feito
1 – Introdução e Entendimentos	<p>Fase 01 – Introdutória</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o histórico do SAG no mercado; - Verificar se o SAG tem outros planos feitos e estudá-los; - Verificar como é o método de planejamento do SAG sendo estudado; - Verificar quais equipes estarão participando do processo; - Buscar planos feitos para sistemas produtivos em outros países, para <i>benchmark</i>; - Levantar, na equipe, uma pessoa que poderia ser um promotor do relacionamento com outros sistemas produtivos; - Finalmente, deve-se verificar, em casos de sistemas com processos de planejamento já sofisticados, como este modelo pode ajudar o modelo existente, e adaptar, gradualmente, o SAG a este.
	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontrolláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como internacional; - Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução; - Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra; - Analisar oportunidades para adequação ao meio ambiente, ao comércio justo, a sustentabilidade e objetivos de desenvolvimento sustentável; - Analisar oportunidades para adequação ao ambiente institucional trabalhista nacional e internacional; - Montagem de um Sistema de Informações para que o SAG possa estar sempre informado e tomando decisões com suporte e embasamento; - Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais.
3 - Análise da Situação Interna e Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar todos os pontos fortes e fracos do sistema; - Mapeamento dos contratos e das formas de coordenação existentes - Descrever as estruturas de governança existentes, com as características das transações; - Fazer, também, esta análise em relação aos seus principais concorrentes; - Análise da criação de valor, recursos e competências do SAG; - Análise dos fatores críticos de sucesso do SAG; - Selecionar, dentre os sistemas produtivos (que podem ou não ser concorrentes) quais e em que áreas serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias).
4 - Objetivos para o sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Principais objetivos devem ser definidos e quantificados visando ao crescimento sustentável e à solução dos problemas colocados como pontos fracos; - Propostas de Políticas: Estado, Organizações de Interesse Privado e Empresas.
5 – Estratégias para Atingir os Objetivos Propostos	<ul style="list-style-type: none"> - Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 4; - Fazer, aqui também, um grande resumo das ações que estão previstas na fase 02 (após o término da redação do plano, etapas 6 a 10).
6 – Decisões de Produção, de Produtos, Pesquisa e Desenvolvimento e Inovações	<p>Fase 02 – Planos dos Vetores Estratégicos: Produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação (Adequação Institucional)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os potenciais produtivos e capacidades de produção; - Mapeamentos e planos para riscos em produção (sanitários e outros); - Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão; - Levantar oportunidades de inovações no sistema produtivo, lançamento de novos produtos; - Oportunidades de montagem de redes de inovação nacionais e internacionais; - Parcerias com Universidades e com a área médica; - Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos; - Tomar decisões com relação à construção de marcas conjuntas e selos de uso do SAG; - Analisar e implementar os processos de certificação da cadeia produtiva; - Adequação dos produtos a normas e ao ambiente institucional; - Sustentabilidade ambiental; - Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>); - Orçar investimentos decorrentes desta etapa.
7 - Decisões de	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema

Comunicações	<p>produtivo);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de produto, lembrança de produto, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única dos produtos gerados pelo SAG; - Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, promoção de vendas, entre outros. - Fazer <i>benchmark</i> de filmes e materiais internacionais já usados por outros sistemas produtivos; - Orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede; - Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que o sistema agroindustrial aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e veja o retorno dos investimentos.
8 – Decisões de Distribuição e Logística (Incluindo Exportações)	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos; - Analisar as possibilidades de captura de valor em canais de distribuição; - Identificar possíveis desejos dos distribuidores internacionais e do consumidor para adequar os serviços prestados; - Definir o modo de entrada nos mercados, se estas serão via franquias, via <i>joint-ventures</i> ou outras formas contratuais, ou até, mesmo, via integração vertical; - Determinar orçamento anual para a distribuição; - Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outros sistemas agroindustriais.
9 – Decisões de Capacitação do Sistema Produtivo/ Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento em gestão para o SAG; - Treinamento técnico da mão-de-obra; em controle de custos; para uso de tecnologias; - Treinamento em comercialização nacional e internacional; - Transmissão e acesso às informações dos centros tecnológicos/pesquisa; - Treinamento em produção de alimentos; - Melhoria da assistência técnica nas propriedades; - Outros.
10 – Decisões de Coordenação e Adequação ao Ambiente Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de redução da burocracia para obtenção de crédito; - Projetos de melhoria da infra-estrutura básica; - Projeto para homogeneização de tributos e incentivos; - Projeto para aumento no consumo de programas governamentais; - Programa para isolamento de áreas produtivas; - Projeto para redução de tributos no sistema agroindustrial; - Projeto para fortalecimento da atividade exportadora via APEX; - Leis para incentivo ao uso das tecnologias (incentivo fiscal etc.); - Projeto para padronização dos produtos e nomes de produtos; - Projetos para maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos; - Propostas de sistemas de solução de conflitos; - Propostas de coordenação.
11 – Orçamento do GESis	Todos os orçamentos dos projetos que trazem custos.
FASE 03 – Implementação da Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais	
12 – Execução, Controle, Acompanhamento e Correções.	Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, às equipes envolvidas e ações corretivas. O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização no SAG.

Quadro 5 – Planejamento e Gestão Estratégica para Sistemas Produtivos

Fonte: Neves (2006)

e) Consolidação dos projetos elaborados e elaboração de contratos

Diversos projetos emergiram do último item. Neste momento, os projetos devem ser trabalhados com base nas tradicionais etapas de um projeto, analisando e descrevendo seus objetivos, ações, sugestões de implementação, indicadores de performance, projetos e planos relacionados, suas inter-relações, equipes, prazos, orçamentos, e formas de gestão.

Desenho dos contratos

Devido ao grande volume de transações existentes em um sistema agroindustrial, esta última etapa do GESis busca compreender os fluxos de marketing visando elaborar modelos de contrato padrão, que serão considerados como pontos de partida entre as empresas que farão as adaptações necessárias em cada caso. Esta análise é feita em 3 etapas descritas abaixo:

i) As responsabilidades no contrato com relação aos fluxos de marketing.

Esta etapa estudará que responsabilidades os contratos trazem com relação aos fluxos de produtos, serviços, comunicações, financeiros e de informações, necessários para que as redes funcionem e alcancem os consumidores finais.

ii) Análise da presença de especificidade de ativos e análise de riscos.

Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Ou seja, numa rede de uma empresa, todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central da rede, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e prestadoras de serviço descritas anteriormente, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação, e que possuem especificidades diferentes. Nesta etapa busca-se encontrar fatores de especificidade na transação.

iii) Melhorias (sugestões) no contrato e considerações institucionais.

Neste momento, diversas melhorias no documento (contrato), ou próximas versões dele, podem ser feitas. Elas podem ser ordenadas por importância e devem ser considerados também possíveis desejos dos sócios e fontes futuras de conflito. Isto pode ser interessante para as empresas se prepararem antes do processo de negociação.

4 – RESULTADOS

4.1 - Mapeamento e Quantificação do SAG Leite no Brasil

O leite é um alimento de fundamental importância para a alimentação do ser humano. Além do consumo *in natura*, diversos produtos são produzidos a partir do leite. Apesar da grande importância deste alimento, o SAG do leite no Brasil sofre problemas decorrentes de diversos gargalos que afetam a produtividade e competitividade de seus agentes. Baixo uso de tecnologias devido à falta de capital para investir, à baixa qualidade do leite, a baixos preços para o produtor, ao baixo consumo e à guerra fiscal, entre outros fatores, podem ser citados como motivo para falta de competitividade do SAG. No entanto, a maioria desses problemas pode ser solucionada com uma melhor coordenação do sistema produtivo como um todo. Buscando solucionar esse problema a câmara setorial do leite do Estado de São Paulo procurou o PENSA (Programa de Agronegócios da USP) para a realização de um estudo que buscasse resolver esses gargalos que impedem o desenvolvimento do SAG. Para isso, o método GeCad proposto por Neves (2006), apresentado na metodologia e referencial teórico, foi utilizado. Como primeira etapa deste estudo, um mapeamento e quantificação do SAG foram realizados, com o objetivo de primeiramente descrever a cadeia produtiva identificando e apresentando números do setor, para se verificar quais eram realmente os principais gargalos do SAG do leite e propor projetos para a solução destes.

Um desenho do sistema agroindustrial do leite também é apresentado no anexo 1 e nos tópicos seguintes apresentam-se as principais informações sobre o mapeamento e quantificação do SAG do leite. A pesquisa completa e o relatório final têm mais de 600 páginas em formato de sumário executivo, apresentações em Power Point e planilhas.

4.1.1 Insumos agrícolas

O SAG do leite tem um papel importante na produção de alimentos, na geração de emprego e renda para a população. Segundo dados da Embrapa (2003) para cada real investido na produção da cadeia agroindustrial do leite, há um crescimento de, aproximadamente, cinco reais no aumento do Produto Interno Bruto – PIB, o que coloca o sistema do leite à frente de setores importantes tais como o da siderurgia e o da indústria têxtil.

Sendo assim, a análise do mercado de insumos agropecuários é fundamental para o planejamento e a implementação de estratégias do SAG do leite, pois interfere de maneira direta, tanto no preço, quanto na produtividade da pecuária leiteira.

a) Produtos veterinários

O mercado mundial de saúde animal teve um faturamento de US\$ 12,5 bilhões no ano de 2003, o que representa um aumento de 10,7% sobre o ano anterior. Só o mercado brasileiro é responsável por R\$ 2 bilhões, sendo a pecuária de corte responsável por 55,6% deste mercado, e a pecuária leiteira por 16,1% do total gasto com bovinos no país, como pode ser observado na tabela 1.

De acordo com os dados da SINDAN (2003), do mercado total brasileiro de produto veterinário em 2004, cerca de 31% foram gastos com produtos da classe terapêutica classificada como biológica. É importante enfatizar que 25% do faturamento do mercado veterinário da classe terapêutica biológica é gasto com vacinas para febre aftosa. Essa doença reduz a disponibilidade de carne adequada para o consumo, e diminui também o crescimento econômico da pecuária, além de limitar o acesso ao mercado internacional.

Tabela 1– Faturamento do Setor de produtos veterinários no Brasil em 2004

	Faturamento (R\$ milhões)	% Total
Mercado total Brasil	2.058,20	100%
Mercado Bovino (corte + leite)	1.143,86	55,6%
Mercado Bovino de leite	332,30	16,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do SINDAN (2005)

b) Melhoramento Genético

Nos últimos anos foi observado um aumento do uso de inseminação artificial de 78% em relação ao volume total de sêmen comercializado no período de 1995 até 2004. No entanto, o aumento não repercutiu da mesma maneira nas vendas para a pecuária leiteira, que cresceu apenas 8%, enquanto que a pecuária de corte apresentou um crescimento nas vendas de sêmen de aproximadamente 174,7%, nesse mesmo período.

No gráfico 1, observa-se que, entre 1995 e 2004, a participação do volume de sêmen para bovino de leite caiu de 57% para 34,5% no mercado de sêmen nacional.

No mercado de inseminação artificial, observa-se também que o sêmen nacional nos últimos 4 anos possuiu uma participação de mercado menor que o sêmen importado, no entanto se observa uma evolução no mercado brasileiro de 33% para 47% da participação do sêmen nacional no mercado, entre os anos de 2003 e 2004 como mostra o gráfico 2 que mostra o crescimento desse setor no país..

Gráfico 1– Volume de sêmen versus participação no mercado de leite
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da ASBIA (2005)

Gráfico 2– Evolução da utilização de doses de sêmen nacional X importado no Brasil para bovinos de leite
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da ASBIA (2005)

Na tabela 2 podemos observar dados de faturamento das empresas de melhoramento genético e a participação do mercado de bovino de leite neste total, que confirma a baixa participação da bovinocultura de leite no uso de inseminação.

Tabela 2– Dados do Setor de Melhoramento genético em 2004

Preço médio sêmen ¹ - R\$/dose	17,00
Volume de sêmen comercializado no Brasil (doses)	7.480.549
Faturamento sêmen comercializado (R\$)	127.169.333,00
Volume sêmen comercializado para bovino leite (doses)	2.581.909
Faturamento sêmen comercializado para bovino leite (R\$)	43.892.453,00
¹ Calculado com base nos estudos apresentados pela Embrapa (2005) e Scot Consultoria (2005)	

Fonte: Scot Consultoria (2005), calculado com base na média do custo de sêmen

c) Vacas/ Novilhas

O preço da vaca é um fator que influencia a pecuária leiteira e que, portanto, deve ser analisado. É possível notar, na tabela 3, que há um aumento no preço por cabeça da vaca leiteira no período de 1999 a 2003. Além disso, há uma variação no preço da vaca durante o ano, pelo fato da produção de leite ser maior no período das águas, quando, muito provavelmente, ocorre maior aporte de nutrientes aos animais. Já o maior custo alimentar por vaca por dia ocorre na época da seca quando os produtores utilizam alimentos concentrados para suprir a alimentação. As maiores fazendas leiteiras do Brasil utilizam alimentos concentrados ao longo do ano, pois assim tem-se uma alta lucratividade por animal. O modelo de produção que utiliza esse tipo de alimentos é de alto custo por litro produzido, independentemente da forragem utilizada. Suas vantagens residem na possibilidade de obtenção de produção pouco flutuante ao longo do ano e na obtenção de alta produtividade por animal.

Tabela 3– Preço de vaca leiteira de raça ao produtor em R\$/cabeça

10	1999	2000	2001	2002	2003	Média
Jan	671,56	747,41	839,61	908,61	1.037,05	840,85
Fev	690,28	759,73	837,97	922,38	1.074,55	856,98
Mar	691,16	754,44	849,16	929,43	1.092,14	863,27
Abr	701,25	773,74	854,32	943,86	1.092,61	873,16
Mai	698,02	774,97	849,91	948,27	1.100,44	874,32
Jun	695,99	771,45	877,77	963,83	1.111,08	884,02
Jul	707,11	782,16	896,25	977,34	1.194,29	911,43
Ago	718,06	793,46	894,8	1.003,91	1.201,69	922,38
Set	717,89	808,4	905,24	990,6	1.204,06	925,24
Out	727,62	826,09	919,32	1.018,39	1.221,10	942,50
Nov	730,03	846,48	928,89	1.028,73	1.231,46	953,12
Dez	731,18	820,82	941,82	1.040,55	1.240,35	954,94

Fonte: MAPA (2005)

Outro dado do mercado de vacas leiteiras a ser apresentado é o faturamento do setor. Em 2004, o faturamento na comercialização de vacas e novilhas foi de cerca de R\$ 4,3 bilhões no Brasil, sendo que R\$ 342 milhões só no estado de São Paulo, que é responsável por aproximadamente 7,5% do faturamento nacional.

d) Rações

É importante analisar que o mercado de rações é o responsável pela maior parte dos gastos com a pecuária leiteira. Dados do Boletim do Leite – CEPEA (2004), mostram que os gastos com alimentação do rebanho de leite podem representar cerca de 35% a 65% dos custos totais da atividade, dependendo do sistema produtivo adotado. De acordo com o CEPEA, o preço médio bruto (incluindo o frete, INSS e Cota Capital), no Estado de São Paulo, foi de aproximadamente R\$ 0,5488 por litro pago ao produtor em junho de 2004 referentes ao leite entregue em maio desse mesmo ano.

Embora a pecuária leiteira tenha menos da metade do rebanho bovino do país, ela é responsável por 73% do volume de rações consumido pela bovinocultura brasileira, e 9% do consumo de ração nacional, como mostra a tabela 4.

Tabela 4 – Produção Nacional de Rações – em mil toneladas por espécie

Segmento	2003	2004	2005
Avicultura	22.673,7	24.453,4	26.771,10
<i>Corte</i>	19.153,0	20.841,7	22.856,10
<i>Postura (ovos)</i>	3.520,6	3.611,7	3.915,00
Suinocultura	12.415,6	11.552,9	12.392,80
Bovinocultura	4.345,4	5.165,0	5.375,20
<i>Leite</i>	<i>3.216,6</i>	<i>3.784,3</i>	<i>3.805,00</i>
<i>Corte</i>	<i>1.128,8</i>	<i>1.380,7</i>	<i>1.570,20</i>
Pet Food	1.295,0	1.430,7	1.562,40
Eqüinocultura	300,0	300,0	300,00
Aqüicultura (camarões)	110,0	130,0	66,10
Aqüicultura (Peixes)	144,0	120,0	161,10
Outros segmentos	250,0	300,0	580,00
Totais	41.533,7	43.452,0	47.208,70

FONTE: SINDIRAÇÕES (2005)

De acordo com dados levantados, obteve-se em 2004 um faturamento com rações na pecuária leiteira no Brasil de US\$ 731,56 milhões, sendo 8% desse total realizado no estado de São Paulo.

e) Volumoso

Os alimentos volumosos constituem a base da alimentação dos ruminantes. Podem-se citar como exemplos de volumosos: os pastos, as silagens, os fenos e os restos de cultura. Entre os vários tipos de silagem encontram-se a silagem à base de grãos como o milho e as silagens de capim. No Brasil em 2004 foram produzidas cerca de 4,1 bilhões de toneladas de silagem de milho no Brasil. Considerou-se silagem de milho apenas para vacas em lactação com produção de 4.000 kg leite/lactação (305 dias). Além disso, estimou-se no trabalho que foi produzido, cerca de 2,7 bilhões de toneladas de silagem de capim no Brasil (considerando silagem de capim para os demais animais do rebanho, ou seja, vacas secas, novilhas e bezerras).

f) Sementes e Pastagem

A semente de milho é utilizada no Brasil para a fabricação de ração e produção de silagem que são utilizadas na alimentação do rebanho bovino leiteiro no Brasil. Para suprir essa demanda, e somente para suprir a quantidade de ração produzida para bovino de leite no Brasil, são necessários 342 mil hectares levando-se em consideração uma produtividade média do milho no Brasil de 3,13 toneladas/ha (IBGE, 2003). Estes números mostram que somente com produção de ração, a bovinocultura leiteira movimenta aproximadamente R\$ 36,8 milhões. Estes números mostram a importância do SAG do leite no faturamento do SAG do milho no Brasil.

Em relação à pastagem, o Brasil possuía aproximadamente 172 milhões de hectares no ano de 2003, que representa 6,8 milhões de hectares a menos do que no ano de 2001. As perspectivas são de redução da área de pastagens nos próximos 10 anos, pois acredita-se que isso ocorrerá devido, entre outros fatores, à transformação de pastagens em áreas agrícolas. A redução prevista é de 24 milhões de hectares, sendo 14 milhões de hectares de pastagem nativa, 9 milhões de hectares de pastagem *Brachiaria*, e 1 milhão de hectares de outras forrageiras (FNP, 2003).

g) Ordenha / Refrigeração

Para obter leite de boa qualidade em uma fazenda é necessário ordenhar vacas saudáveis, confortáveis e bem alimentadas. Alcançar este objetivo pode ser muito caro, por isso, além de fazer os investimentos necessários nas áreas de instalações, alimentação, reprodução, melhoramento genético, criação de bezerros e prevenção de enfermidades, é fundamental garantir a coleta de toda a produção do rebanho ou de prevenir novas infecções durante a ordenha e refrigeração.

Existem dois tipos de ordenha, a manual e a mecânica. No entanto, tanto na ordenha manual quanto na mecânica, a capacitação do pessoal envolvido é prioritária. Na tomada de decisão de mecanizar ou não, ou de escolher o modelo de equipamento para determinado estabelecimento, existem muitas variáveis a serem analisadas. A adoção de um equipamento sofisticado apresenta vários fatores limitantes, como a capacitação da mão-de-obra, tanto no que se refere ao uso e manutenção do equipamento, quanto na obediência aos preceitos da higiene na ordenha e adoção de medidas preventivas para o controle de mastite. As práticas de higiene aplicadas à ordenha, armazenamento e transporte de leite resultam na redução da contaminação de bactérias no leite.

As instalações utilizadas pelos animais devem ser mantidas em condições higiênicas para evitar a contaminação. Além disso, é necessário um cuidado especial com doenças como a mastite, respeitando-se o período de descarte do leite das vacas em tratamento, em face da eliminação do medicamento utilizado no leite e sua possível condenação (conforme indicação do médico veterinário).

Outro fator limitante é o financeiro, pois equipamento de ordenha, assim como tanques de refrigeração, não são investimentos baratos, além de terem um custo de manutenção e gastos com energia consideráveis. No entanto, trata-se de uma das melhores soluções quando se procura melhorar alguns fatores tais como: a produtividade da mão-de-obra, a produção de leite com eficiência e de alta qualidade. O uso da ordenha mecânica para ser eficiente exige o dimensionamento correto dos equipamentos e da instalação, considerando-se o número de animais em lactação, o padrão genético do rebanho e o tempo gasto com o processo de ordenha.

Com base na tabela 5, pode-se analisar as estimativas de dois sistemas mecânicos, o sistema balde ao pé e o sistema canalizado. O sistema mais barato que se conhece possui eficiência de 15 vacas/homem/ hora com 2 baldes. No Brasil, devido à mão-de-obra ainda ser relativamente barata, o primeiro é o sistema mais indicado para propriedades com até 50 animais. Existem 3 tipos de Balde de Pé: no estábulo, na Sala de Ordenha e portátil. No entanto, o segundo tipo de equipamento é mais eficiente, agrega incremento significativo de velocidade e higiene da ordenha, naturalmente com custos iniciais mais elevados. O sistema canalizado apresenta uma tendência de crescimento nos próximos anos enquanto que os sistemas balde, apesar de ainda terem um mercado promissor, tendem no futuro a perder espaço para o sistema canalizado.

Tabela 5– Sistemas de Ordenha de Leite Utilizados no Brasil

Sistema Balde ao Pé	
¹ Unidades vendidas	11.500 a 12.500
² Preço médio	R\$ 4.700,00
Sistema Canalizado	
¹ Unidades vendidas	750 a 850
Preço médio	R\$ 26.000,00

¹ Estimativa 2004² Preço médio - Varia de R\$ 2.400,00 a R\$ 8.600,00

Fonte: elaborado pelo autor a partir de entrevistas com empresas do setor.

O leite constitui um ambiente favorável à multiplicação de bactérias, pela natureza de seus componentes e pela temperatura com que sai do úbere (39°C), tais bactérias estão presentes dentro e fora da teta da vaca, no ambiente de ordenha, no ordenhador e na maioria dos utensílios. Segundo pesquisas da Embrapa (2004), a refrigeração na propriedade leiteira não acaba com os microorganismos, apenas diminui sua velocidade de multiplicação. Sendo assim, é necessário que a temperatura seja reduzida o mais rápido possível para garantir uma conservação eficiente do leite. Após a ordenha, independentemente do tipo, manual ou mecânica, o leite deve ser imediatamente resfriado e mantido à baixa temperatura durante todo o processo. Assim, pode-se concluir que o processo de refrigeração é muito importante no processo agroindustrial do leite. O preço médio de um tanque de resfriamento é de R\$ 11.000,00 com uma estimativa de venda de 5.000 tanques ao ano no Brasil. No entanto, avalia-se que 10% das propriedades rurais ainda não possuem tanque de resfriamento.

h) Fertilizantes e defensivos agrícolas

Como citado anteriormente, a cultura do milho é utilizada para a produção de silagem e para a produção de ração. Por esta razão o estudo de fertilizantes e defensivos usados nessa cultura se torna importante para a análise do sistema. No Brasil são investidos em defensivos aproximadamente US\$ 390 milhões por ano, sendo US\$ 45 milhões de Pesquisa e

Desenvolvimento, as exportações correspondem a US\$ 300 milhões, além disso, é responsável por 7.000 empregos diretos.

No Brasil é possível observar que a cultura do milho consome 16,3% do total de fertilizantes utilizados, sendo que a única cultura que consome mais que ela é a cultura da soja que é responsável por 38,8% do consumo total.

O faturamento do setor de fertilizantes utilizados para a cultura de milho estimados a partir do consumo de sementes para a produção de grãos utilizados para fabricação de rações e na produção de silagem de milho foi de R\$ 73 milhões no Brasil, em 2004 como mostra a tabela 6.

Tabela 6 – Utilização de Fertilizante para milho (silagem e grãos para ração)

Área de milho utilizado na pecuária leiteira	163.640
Quantidade utilizada na cultura (ton/ha)	0,278
Preço médio do fertilizante (R\$/ton.)	R\$ 450,00
Total	R\$ 73.638.216

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da ANDA (2003)

O faturamento do setor de defensivos utilizados para a cultura de milho para produção de silagem e para a produção de grãos para rações é de cerca de R\$ 6 milhões no Brasil. A pesquisa mostrou também que 2,57% da área plantada de milho no Brasil é destinada para a produção de silagem de milho e 1,96% da área plantada de milho em São Paulo é destinada para a produção de silagem de milho (considerando produtividade de 12 e 15 ton./ha).

4.1.2 Produção Agrícola

O Brasil tem alcançado resultados de produção e comércio exterior que levam à consolidação do país como participante de grande importância econômica na produção agropecuária. Essa importância deve-se à competitividade que o país alcançou, de maneira geral, devido às condições naturais favoráveis, disponibilidade de terra, de mão-de-obra e de tecnologia para alcançar maior produtividade, qualidade e baixo custo de seus produtos.

Incidência luminosa, calor, disponibilidade de água e índices adequados de pluviosidade, são algumas das condições naturais que favorecem a atividade agropecuária. Quando se observa o número da disponibilidade de água no Brasil, a vantagem fica ainda mais evidente. O país possui de 13% a 15% das reservas da água doce do mundo.

Dentre as regiões do globo com condições climáticas tão favoráveis quanto as do Brasil para a produção agropecuária, está a Oceania, que inclui Austrália e Nova Zelândia. Esses países são referências de competitividade para a pecuária, tanto de corte como de leite, pois produzem com eficiência, a custos baixos. Porém, ambos os países já não têm mais possibilidade de crescimento significativo da produção, pois já ocuparam as áreas disponíveis e trabalham próximos de seus limites de produtividade.

Dadas as condições naturais e o cenário internacional para o Brasil, mesmo que o aumento no consumo de leite aconteça apenas pelo crescimento das populações, pode ser vislumbrada uma grande oportunidade para o país suprir esse aumento na demanda e tornar-se um exportador de produtos lácteos.

Contudo, embora algumas condições favoreçam o agronegócio brasileiro e sua pecuária leiteira, o país ainda possui grandes desafios para incremento de sua competitividade. Entre estes desafios estão a melhor utilização das terras e das pastagens, especialização dos rebanhos, capacitação na gestão das fazendas, aumento da cooperação entre produtores, investimentos em infra-estrutura, redução de entraves burocráticos à produção agropecuária, industrialização e ações de comunicação.

As informações a seguir demonstram os resultados que a pecuária leiteira alcançou e os desafios que ainda precisam ser transpostos. Em valores brutos, a produção leiteira atingiu cerca de R\$ 12,65 bilhões em 2004 e R\$ 12,50 bilhões em 2005 (valores atualizados pelo IGP-DI de dezembro de 2005). O estado de São Paulo respondeu por aproximadamente 7,4% (1,74 bilhões de litros) dos cerca de 23,5 bilhões de litros produzidos no país em 2004.

Panorama da produção pecuária leiteira brasileira

O Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo, ocupando o sexto lugar no ranking dos países produtores. A produção brasileira é cerca de 60% superior à produção da Nova Zelândia (maior exportador de leite) e 2,8 vezes maior que a produção da Argentina. Nas últimas duas décadas, no Brasil, a produção de leite vem crescendo a taxas superiores as do crescimento da população. Isto significa que a taxa de produção *per capita* vem aumentando nos últimos anos. Estima-se que a produção de leite cresceu 48% durante o período de 1995 a 2005. No período de 2000 a 2004, o Brasil aumentou a sua participação de 4% para 5% do total produzido no mundo.

O desempenho da produção de leite nos anos 90 é muito superior ao da década de 80. A melhora no desempenho ocorreu devido às profundas mudanças que o sistema agroindustrial do leite brasileiro sofreu depois da virada dos anos 90. O processo de mudanças começou com a desregulamentação do mercado, logo no início do Governo Collor. Os preços dos produtos foram liberados após mais de quatro décadas de controle estatal. Simultaneamente, ocorreu a abertura ao comércio exterior e a consolidação do Mercosul, que representaram um incremento da concorrência com produtos importados. Finalmente, o Plano Real trouxe a redução da inflação e a estabilização da economia. Com essas mudanças houve a necessidade de aumentos de produtividade e de melhoria da qualidade, para que o produto brasileiro se tornasse competitivo em relação aos de outros países (JANK; GALAN, 1997).

Apesar do crescimento significativo da produção leiteira nos últimos anos, os índices de produtividade ainda são consideravelmente baixos. A resposta em aumento da produção, ocorre pela busca do produtor em superar as perdas com as quedas dos preços de mercado.

Os baixos índices de produtividade, além de representarem problemas com a produção, são evidências da possibilidade de aumento da produção, o que pode ser tendência para os próximos anos. Para se ter uma idéia, basta comparar-se a contribuição em leite (por vaca em

lactação) atual e possível. Apenas melhorando a taxa de fertilidade das vacas, ou seja, melhorando a quantidade de vacas em lactação em relação ao número de vacas, estima-se que cada vaca poderia contribuir com 2.040 litros por ano, um aumento de 74% na produção, apenas melhorando-se índices zootécnicos e reduzindo-se o intervalo entre partos de cada animal.

O setor ainda pode esperar por ganhos consideráveis de produtividade com o ajuste da alimentação, melhoria da qualidade de volumosos (pastagens, cana-de-açúcar, silagens) e principalmente, ganhos genéticos. As vacas brasileiras produzem muito aquém de seu potencial genético. Para que a genética possa se manifestar, devem-se considerar fatores ambientais como a alimentação, manejo dos animais, clima, entre outros fatores não genéticos requeridos pelo animal para sua produção e desenvolvimento. Portanto, não adianta pensar em genética sem dar condições para que o animal possa manifestar todo o seu potencial fenotípico. Uma vaca com capacidade para produzir 40 kg de leite por dia, só os produzirá se os fatores ambientais estiverem nas condições ideais ou próximos disso.

Diagnóstico dos produtores de leite do Brasil

No Brasil, a produção leiteira pode ser caracterizada pela baixa adoção de tecnologia. Mesmo em unidades produtivas que dispõem de rebanhos geneticamente qualificados, ocorre baixa produtividade por animal devido à inadequação do sistema de produção. Além do problema da não especialização na produção leiteira, há ainda deficiência nutricional do rebanho e problemas do manejo, que acarretam em produção aquém do potencial e baixo índice de fertilidade. Em outras palavras, o intervalo entre partos fica bem superior aos 12 meses. A tabela 7 destaca a produção de leite, o número de vacas ordenhadas ao ano e a contribuição por vaca do rebanho em litros de leite ao ano. Os números referem-se aos principais países, regiões e total no mundo para a produção leiteira.

Tabela 7– Produção de leite, vacas ordenhadas e produtividade por animal nos principais países em 2004.

País/Região	Produção (milhões de litros)	Vacas ordenhadas (mil cabeças)	Contribuição (litros/vaca/ano)
Mundo	515.837	235.751	2.188
Estados Unidos	77.565	8.970	8.647
Alemanha	28.000	4.356	6.428
Argentina	8.100	2.000	4.050
Nova Zelândia	14.780	4.030	3.667
Rússia	30.850	10.190	3.027
China	18.850	7.034	2.680
Brasil	23.320	20.500	1.138
Colômbia	6.090	5.820	1.046

¹ Os países estão classificados por contribuição (litros/vaca/ano)

Fonte: FAO (2004)

Nota-se que a contribuição em litros de leite por vaca em lactação por ano, no Brasil, é 48% abaixo da contribuição média do rebanho leiteiro mundial. Comparando com a média dos Estados Unidos, a contribuição brasileira é 86% inferior. Mesmo comparando com a Nova Zelândia, onde os produtores não fornecem ou fornecem pouco concentrado às vacas, o índice brasileiro de contribuição por vaca é 72% abaixo. Pode-se concluir que a produção leiteira nacional utiliza baixa tecnologia, embora existam produtores altamente tecnificados. A Pesquisa da Pecuária Municipal (IBGE, 2004) corrobora tal afirmação. Observe, na tabela 8, os números dos 20 maiores municípios produtores de leite no país.

O que chama a atenção é que, mesmo entre os maiores municípios nacionais na produção leiteira, as vacas contribuem com 4,5 a 5,5 litros por dia; uma produção por animal considerada muito baixa. Na média nacional, este índice de contribuição por vaca cai para cerca de 3,5 litros de leite por dia. As fontes disponíveis divergem em relação aos números de produtores de leite no Brasil. Considera-se que existem entre 800 mil a 1,2 milhões de produtores de leite no país. A produção média diária é de 54 a 80 litros de leite por dia por produtor. Trata-se de um problema logístico para todo sistema agroindustrial do leite, pois com pouco leite por unidade produtora, o custo da coleta da produção se eleva. Esse é um dos problemas que afetam a competitividade internacional do SAG do leite no Brasil: elevada

dispersão de pequenos produtores. Uma saída para essas questões é o desenvolvimento do cooperativismo e de ações coletivas.

Tabela 8– Produção anual e número de vacas ordenhadas nos 20 municípios de maior produção do país.

Municípios	Produção de leite		
	Vacas ordenhadas	Quantidade (mil litros)	Litros/vaca/ano
1. Castro – PR	32.500	117.000	3.600
2. Ibiá – MG	39.950	101.425	2.539
3. Piracanjuba – GO	61.200	90.033	1.471
4. Patos de Minas – MG	47.690	89.848	1.884
5. Marechal Cândido Rondon – PR	23.216	88.108	3.795
6. São Félix do Xingu – PA	117.998	84.959	720
7. Pompeu – MG	29.412	84.708	2.880
8. Patrocínio – MG	33.791	76.976	2.278
9. Morrinhos – GO	66.860	74.613	1.116
10. Bom Despacho – MG	22.646	74.243	3.278
11. Jaru – RO	88.941	72.043	810
12. Toledo – PR	22.670	70.334	3.103
13. Ouro Preto do Oeste – RO	85.373	69.152	810
14. Paracatu – MG	46.347	65.952	1.423
15. Perdizes – MG	29.518	62.903	2.131
16. Rio Verde – GO	35.000	62.000	1.771
17. Carambeí – PR	15.050	61.000	4.053
18. Unaí – MG	30.000	59.000	1.967
19. Jataí – GO	42.300	58.780	1.390
20. Prata – MG	41.865	58.732	1.403

Fonte: IBGE (2004).

4.1.3 Indústria

A indústria de alimentos é uma das mais tradicionais estruturas produtivas existentes no Brasil, apesar de sua existência ser retardada pela agricultura exportadora e de subsistência. No caminho do crescimento econômico do país e melhoria do poder aquisitivo da população, a indústria alimentícia no Brasil cresceu 64,5% em valor nos últimos cinco anos (2001 – 2005).

Esse setor produtivo faturou cerca de R\$ 185 bilhões em 2005, o que representa 9,5% do PIB como pode ser visto na tabela 9. Muito embora a maior parcela desse resultado deva-se ao desempenho do mercado interno, a representatividade do mercado externo vem se elevando nos últimos anos de modo que em 2005 o saldo comercial foi positivo em R\$ 48,9 bilhões. No

entanto, a valorização do real no ano de 2005, aliado a uma política monetária restritiva, é uma possível explicação para uma ligeira queda nas exportações nos próximos anos.

Dentro desse setor, a indústria de laticínios sempre foi de grande representatividade, expresso pelo faturamento de R\$ 19,4 bilhões em 2005, um crescimento de quase 38% de um ano para outro. Como resultado, os laticínios hoje representam 10,5% do faturamento da indústria de alimentos.

Tabela 9 – Brasil: Desempenho da Indústria Alimentícia (2001-2005)

	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento (em R\$ bilhões)	112,0	130,4	157,8	175,9	184,2
Participação no PIB	9,3%	9,7%	10,1%	10,0%	9,5%
Participação dos Laticínios no Faturamento	-	-	-	8,2%	10,5%
Importações (em R\$ bilhões)	2,5	3,5	3,4	3,8	3,7
Exportações (em R\$ bilhões)	23,5	31,3	40,2	50,0	48,94
Saldo Comercial (em R\$ bilhões)	21,0	27,7	36,8	46,2	45,3
Nº de Indústrias Formais	39.800	38.800	39.700	40.700	42.200
Participação das Micro-Empresas	87,0%	86,3%	85,9%	85,6%	76,1%
Nº de Empregos	921.000	957.000	1.006.000	1066.100	1.206.200

Fonte: ABIA (2006)

Obs.: Dados oficiais – mercado formal

Ao mesmo tempo, com pequenas barreiras à entrada de novas empresas no setor, há um nítido predomínio das indústrias de pequeno porte – aproximadamente 76,1% – relativamente aos demais tamanhos. No entanto, com a competição acirrada e o processo contínuo de fusões e aquisições, esse segmento vem perdendo força na contramão da tendência de crescimento do número de indústrias formais.

Dentre os setores produtivos de uma economia em desenvolvimento, a indústria de alimentos mostra-se ser intensiva em mão-de-obra com o emprego de mais de 1 milhão de pessoas. No entanto, os laticínios perderam força nos últimos anos comparativamente aos demais setores componentes da indústria de alimentos. A evolução do ranking dos setores demonstra uma considerável troca de posições entre os setores no final da década de 90. Apenas os setores de

Chocolate, Cacau e Balas e o de Conserva e Pescados permaneceram, respectivamente, em 9º e 10º lugares. O ranking é liderado atualmente pelo setor de derivados de carne, sendo seguido de perto pelos setores de óleos e gorduras (como o complexo soja) e processamento de café, chá e cereais. No desenvolvimento dos setores, pode-se perceber que a indústria de laticínios liderou o ranking até o ano de 1999, quando a partir daí caiu para 4º lugar. Muito dessa situação deve-se muito mais a uma conjuntura econômica favorável aos demais setores (carnes, soja, café) do que a possíveis problemas no setor lácteo do país.

De uma análise da classificação dos laticínios por capacidade instalada (mil litros), nota-se que a maioria deles – cerca de 55% – são de pequeno porte, produzindo entre 5 e 10 mil litros por dia. Apenas 5,3% dos laticínios têm capacidade superior a 100 mil litros, sendo que os estados de São Paulo e Minas Gerais possuem 28,8% e 20,2%, respectivamente, destes estabelecimentos. No total, o Brasil possui 1973 laticínios, localizados principalmente nos estados de Minas Gerais (34,4% do total), São Paulo (13%) e Goiás (10,4%).

Como consequência, esse padrão de concentração da atividade industrial nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Goiás é guiado pelas grandes empresas do setor, o que pode ser observado na figura 10. De uma maneira geral, os centros de coleta do leite fluido encontram-se próximos às plantas industriais numa tentativa de minimizar os custos de frete.

A tabela 10 apresenta um ranking dos maiores laticínios do país, conforme os dados de recepção anual de leite, número de produtores e a respectiva produção média diária. Com base na recepção anual de leite em 2005, os três maiores laticínios são a DPA (*Dairy Partners Americas*, *joint-venture* da multinacional Nestlé com a cooperativa neo-zelandesa Fonterra), a cooperativa nacional Itambé e a empresa nacional Elegê, do Grupo Avipal.

Figura 10– Localização da indústria de laticínios
 Fonte: figura cedida por empresa do setor.

Ao analisar cuidadosamente a tabela a seguir, verifica-se que a recepção anual de leite por parte dos três maiores laticínios continuou a aumentar entre os anos de 2004 e 2005 seguindo uma tendência anterior, enquanto que o número de fornecedores continuou o processo de queda. Isso resulta na aquisição diária de uma maior quantidade de leite de um menor número de produtores. Portanto, com esse movimento as empresas buscam maior eficiência (economia de escala) e redução dos custos de transação (negociação e contratos).

Analisando neste contexto, a superioridade da DPA/Nestlé está bem além dos demais concorrentes. Enquanto a DPA consegue extrair dos seus fornecedores uma produção média diária em torno de 550 litros, os 12 seguintes concorrentes conseguem obter em média 280 litros. Dentre as 14 empresas apresentadas na tabela, a Elegê é aquela que trabalha com maior número de produtores de pequeno porte (mais de 25.000) e, conseqüentemente, com menor captação diária/produtor (81 litros/dia/produtor).

Esse processo de forte concorrência e crescimento dos grandes laticínios vem acompanhado por um conseqüente aumento no processamento de leite sob inspeção do SIF (Serviço de Inspeção Federal, do Ministério da Agricultura). No decorrer do período de 1999 a 2005, houve um crescimento de 45,3% na quantidade de leite industrializado e inspecionado, atingindo a marca de mais de 16 bilhões de litros. A variação média da produção entre os anos de 2004 e 2005 foi de 11,5%.

Tabela 10– Brasil: maiores empresas de laticínios (2004-2005).

Classe ¹	Empresas/Marcas	2004 - Recepção Anual de Leite (em mil litros)			2005 - Recepção Anual de Leite (em mil litros)			Número produtores ²		Produção Média Diária (litros/dia/produtor)	
		Produtores	Terceiros	Total	Produtores	Terceiros	Total	2004	2005	2004	2005
1	DPA ³	1,136,327	372,740	1,509,067	1,246,000	462,000	1,708,000	6112	6110	509	557
2	Itambé	765,000	64,500	829,500	982,000	23,000	1,005,000	6063	7325	346	366
3	Elegê	659,522	58,185	717,707	737,782	103,767	841,549	21402	25001	84	81
4	Parmalat	288,744	117,944	406,688	388,117	203,730	591,847	4566	4400	173	241
5	CCL	300,943	37,494	338,437	254,057	106,067	360,124	4461	4388	185	158
6	Embaré	222,606	33,792	256,398	250,867	55,382	306,249	3666	2380	166	288
7	Laticínios Morrinhos	238,768	13,934	252,702	233,310	66,134	299,444	2178	3200	300	199
8	Centroleite	229,135	0	229,135	258,195	10,073	268,268	4920	5049	128	140
9	SUDCOOP	234,316	26,783	261,099	234,876	31,385	266,261	6872	5998	93	107
10	CONFEPAR	141,439	47,869	189,308	210,543	51,690	262,233	5467	6152	71	94
11	Batávia	209,893	0	209,893	224,561	0	224,561	3907	4019	147	153
12	Líder Alimentos	141,052	10,430	151,482	184,240	18,439	202,679	4557	5243	85	96
13	Danone	116,119	84,618	200,737	134,575	61,824	196,399	1072	605	297	608
14	Grupo Vigor	164,224	32,201	196,425	171,009	20,913	191,922	1510	996	298	469
TOTAL		4,848,088	900,490	5,748,578	5,510,132	1,214,404	6,724,536	76753	80866	173	186

Fonte: Leite Brasil (2006), CNA/Decon (2006), OCB/CBCL (2006) e EMBRAPA (2006).

(1) Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano 2005

(2) Posição em 31 de dezembro

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

Um dos fatores explicativos do crescimento do volume de leite industrializado e inspecionado é o aumento da regulamentação e fiscalização da qualidade da produção de leite no Brasil. Outro ponto a destacar é a diminuição das importações e o aumento significativo das exportações de leite, seguindo padrões mínimos de qualidade para evitar barreiras fitossanitárias.

Uma vez que a diferença entre o volume de leite adquirido e o volume de leite industrializado varia entre 0% e 0,5% apenas, pode-se dizer que os 14 maiores laticínios são responsáveis por mais de 40% do volume de leite industrializado no Brasil.

4.1.4 Distribuição

Os estabelecimentos varejistas, responsáveis por fazer com que o leite e seus derivados cheguem até o consumidor final, somaram em 2005 um número de 72.884 lojas (apenas no auto-serviço), gerando investimentos na ordem de R\$ 2.373 bilhões no setor. Estes pontos de venda ofereceram neste mesmo ano 800.922 empregos possuindo 169.333 *check-outs* (caixas para pagamento da mercadoria comprada) e com um faturamento do setor cerca de R\$ 106,4 bilhões com uma projeção de R\$ 109,6 bilhões para 2006.

No período entre os anos de 1994 e 2004 o número de lojas do setor varejista (incluindo lojas tradicionais de auto-serviço, bares e farmácias) apresentou um aumento considerável, partindo de 634.387 lojas e atingindo um total de 872.789 estabelecimentos, o que corresponde a uma taxa de crescimento de 37,60% nos últimos dez anos, como se pode observar no gráfico 3. Isto se deu principalmente pela melhoria nas condições econômicas e o aumento do consumo após o Plano Real.

Gráfico 3– Número total de lojas no varejo e respectiva taxa de crescimento (1994-2004).
Fonte: SuperVarejo (2005)

Estima-se que o faturamento do varejo brasileiro (considerando apenas o auto-serviço) com leite e laticínios girou em torno de 15,5 bilhões de reais em 2004 e 16,9 bilhões de reais em 2005, trabalhando com uma margem média de 17% sobre o preço praticado pelo atacado. Mais da metade do leite produzido é comercializado pelo auto-serviço, sendo padarias o segundo mais importante distribuidor. Outro canal de destaque não muito explorado no estudo é a venda porta a porta, responsável por cerca de 85% da venda do leite a granel no Nordeste e interior do Estado de São Paulo.

O IBOPE (2005) segmenta o setor de distribuição em cinco diferentes categorias que comercializam leite para o consumidor brasileiro, sendo eles: grandes redes supermercadistas, padarias, varejo tradicional, outros auto-serviços e outros canais. Pode se observar que o

consumo de leite esteve distribuído em diferentes pontos de venda entre os anos de 1998 e 2003, havendo destaque para a grande queda da importância do varejo tradicional. Isso deixa como conclusão que atualmente a distribuição do produto aumentou ainda mais sua concentração em redes de auto-serviço (em geral supermercados) e padarias, representando 68% do leite comercializado.

Como este estudo trata especificamente de leite e derivados, um levantamento da participação percentual dos frios e laticínios nas vendas totais dos supermercados não podia deixar de ser feito. Com base nesse estudo pode-se perceber a importância destes alimentos, já que em 2003 eles representavam em média 13,8% do faturamento destes estabelecimentos, ficando atrás apenas dos produtos chamados de mercearia seca. Segundo a ABRAS, em 2004 a participação dos frios e laticínios aumentou ainda mais, passando a 15,9% das vendas totais do setor supermercadista.

Outro assunto abordado foi o perfil do consumidor de supermercado conforme o ciclo de vida da família, mostrado na tabela 11. Os consumidores considerados independentes, ou seja, que não constituem uma família ou não moram com seus familiares, respondem por 22% das compras em supermercados, mesmo percentual apresentado pelos casais com crianças pequenas. Já os casais que possuem filhos adultos ficam em último lugar nessa lista com apenas 12% das compras.

Tabela 11– Perfil do consumidor de supermercado conforme o ciclo de vida da família.

Estágio	%
Independentes	22
Casal com crianças pequenas	22
Casal com pré-adolescentes	18
Casal com crianças adolescentes	13
Casal com filhos adultos	12
Monoparentais	13

Fonte: Revista Super Varejo (2004)

Levando-se em conta o fator renda, percebe-se uma relação direta da classe social do consumidor com o tipo do canal de distribuição preferido (tabela 12). Os clientes das classes

A e B têm o costume de realizar suas compras em 76% dos casos nos supermercados e 24% das vezes em outros canais. Os consumidores da classe C realizam 66% de suas compras em supermercados e 34% em outros canais, ao passo que os clientes das classes D e E compram 51% das vezes em supermercados e 49% em outros canais. Isto significa que os pontos de venda de menor porte são utilizados na maioria das vezes por consumidores de classe social inferior, situação esta que pode ser explicada em função da localização. As lojas menores normalmente se localizam dentro dos bairros, facilitando o acesso às pessoas de mais baixa renda que muitas vezes não possuem um automóvel para se deslocar até um supermercado maior. Por esta razão fazem compra mais baratas (menos itens), pois não têm como levá-los para casa a pé por causa do peso/volume das compras.

Tabela 12– Locais de compra das diferentes classes sociais (2005).

Classe	Supermercados	Outros canais
AB	76	24
C	66	34
DE	51	49

Fonte: Revista Super Hiper (2006)

O volume de vendas de leite por tipo de canal de distribuição também foi levantado, indicando que os supermercados são responsáveis pela maior parte das vendas de leite tipo longa vida em qualquer uma das regiões estudadas. Porém, em se tratando de leite pasteurizado, os supermercados respondem por uma porcentagem bastante pequena das vendas, principalmente na grande São Paulo, onde esse percentual é de apenas 13% (ver tabelas 13 e 14).

Tabela 13– Importância dos canais em volume de vendas para leite longa vida (2005).

Importância dos canais em volume (%) para leite longa vida				
	Supermercados	5 maiores redes	Outros supermercados	Outros canais
Brasil	80	15	65	20
Sudeste (MG, RJ, ES)	85	14	71	15
Grande SP	80	34	46	20
Interior SP	84	13	71	16

Fonte: Super Varejo (2005)

Além da análise para o setor supermercadista, apresentam-se também alguns dados do segundo principal canal de distribuição de lácteos no Brasil, as padarias. Segundo a ABIP, existem cerca de 52 mil padarias no país, que geram 580 mil empregos diretos (e aproximadamente 1,5 milhão de indiretos) para atender uma média de 40 milhões de clientes por dia. Tudo isso produz um faturamento de aproximadamente R\$ 25 bilhões por ano, com a estimativa de que R\$ 3,25 bilhões de reais deste total provenham de leite e derivados.

Tabela 14– Importância dos canais em volume de vendas para leite pasteurizado (2005).

Importância dos canais em volume (%) para leite pasteurizado				
	Supermercados	5 maiores redes	Outros supermercados	Outros canais
Brasil	25	2	23	75
Sudeste (MG, RJ, ES)	20	1	19	80
Grande SP	13	1	12	87
Interior SP	25	2	23	75

Fonte: Super Varejo (2005)

No período que antecedeu ao plano real, as padarias ocupavam ponto central nas vendas. Além de apresentarem “*mark up*” não inferior a 5%, principalmente no caso dos leites tipo B e C, contavam com a cessão de “*freezer*” pelas indústrias de laticínios. Além disso, como o produto apresenta reduzido prazo de validade, elas arcavam com o prejuízo dos produtos que não eram vendidos pelo varejo ou eram recusados por terem a embalagem (sacos de um litro) perfurada. A redução do tamanho das famílias, a crescente adoção de hábitos da vida moderna e o surgimento do mercado do leite longa vida desobrigaram o consumidor a adquirir diariamente o leite fluido. Em consequência, os supermercados, pós Plano Real, têm deslocado cada vez mais as padarias da posição de principal canal de comercialização do produto, tendo crescido a importância deles no abastecimento alimentar, aliada a uma atuação mais profissional, com giro rápido de estoque e ganhos de escala no processo de distribuição (IEA, 2006).

No entanto, apesar desta queda de importância, leite e laticínios constituem juntos ainda a principal fonte de receita das padarias ao excetuar-se sua produção própria. O leite responde por 9% do faturamento, laticínios 5%, produtos de mercearia 13%, refrigerantes 10%, cigarros 7% e outros produtos 11% conforme pode ser observado no gráfico 4.

Gráfico 4– Participação dos produtos no faturamento das padarias em 2005
Fonte: ABIP (2005)

Diante da expressividade dos números relacionados ao varejo e do destaque dado à importância do auto-serviço, surge a necessidade de se mencionar as grandes alterações pelas quais o setor de distribuição vem passando e o respectivo impacto disto no setor lácteo. Atualmente os principais desafios enfrentados para o sucesso das empresas varejistas vêm sendo:

- mudança de conceitos: a disposição dos produtos nas gôndolas das lojas, com colocação de produtos de mesmo gênero associados, pode estar de acordo com a visão da indústria e do varejista, no sentido de facilitar a logística, mas não com a maneira com que o consumidor pensa, outras formas de arranjo de produtos, que podem sugerir associação para um tipo de refeição, são uma tendência;

- marcas próprias (marcas do varejo): talvez seja um dos assuntos mais discutidos e de maior impacto em atividades varejistas, decisões sobre marcas próprias vêm sendo tomadas constantemente por indústrias de alimentos e bebidas e por varejistas;
- tecnologia como fator dominante e possibilitado do aumento dos serviços oferecidos: são bastante conhecidas e incluem *scanners* no ponto-de-venda, microcomputadores, pedidos eletrônicos, mostradores de preços nas gôndolas, de cristal líquido ou digitais, ligados a centrais para mudanças eletrônicas de preços, transferências eletrônicas de fundos, entre outras operações;
- desenvolvimento e aplicação dos instrumentos financeiros e econômicos corretos: a complexidade e a gestão financeira do empreendimento são cada vez mais complicadas por causa de portfólio, investimentos substitutos e velocidade do fluxo global de capitais, entender como os consumidores das diferentes classes preferem pagar pelas compras também é fator de diferenciação de serviços;
- melhorias da capacidade gerencial: capacidade das empresas de lidarem com oportunidades, métodos modernos de negócios e crescimento das pessoas, treinamento, especializações, e de estarem atentas a inovações etc;
- associações de compra para o pequeno varejo e parceria com atacadistas distribuidores: serão um fator muito importante para que estas redes consigam alguns dos benefícios de compra em conjunto, pacotes tecnológicos e modernização;
- grupos de compras: grandes organizações varejistas estão montando grupos de compras para, em conjunto, realizar compras de alimentos e bebidas. Podem ser organizados geograficamente, por produtos, entre outras formas, ganhando eficiência no processo de compras e na gestão de suprimentos.
- crescimento do poder de compra: o poder das grandes redes varejistas em ditar regras para o restante do sistema agroalimentar é grande, graças a suas dimensões, volumes de

compras, capacidade financeira e, principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais, são agentes de grande capacidade de coordenação de sistemas.

Os super e hipermercados brasileiros, a exemplo do que ocorre mundialmente, vêm sofrendo grande aumento de concentração de mercado, ocasionado principalmente por fusões e aquisições dos estabelecimentos, crescimento do número de redes internacionais no país e estratégia de abastecimento global.

Tamanho aumento de competitividade do auto-serviço alavancou o poder de barganha das grandes redes a ponto de ser conferido a elas senão o poder de decisão, o título de grandes influenciadores de consumo e impulsionadores de novos produtos.

Antigamente, o leite pasteurizado obrigava o consumidor a se deslocar diariamente à padaria, que com localização privilegiada, favorecia a manutenção do costume. Estes estabelecimentos desprezavam as transformações que ocorriam com o comportamento do consumidor, que passava a valorizar cada vez mais o tempo e conveniência de compra, e insistiam em manter preços altos nos leites de embalagem cartonada.

No entanto, o leite longa vida mostrava-se cada vez mais favorável ao perfil deste novo consumidor e, devido a seu maior prazo de validade, dispensava espaço em áreas refrigeradas nos supermercados, atendendo também às expectativas do auto-serviço.

Como consequência óbvia as padarias perderam para os supermercados, e ao mesmo tempo, os consumidores das duas categorias de leite: os de leite pasteurizado, porque passavam a não mais valorizar tanto o produto, e os de leite longa vida, pois não possuíam preço competitivo. Isso fez com que os supermercados, que já eram o principal canal distribuidor de derivados, passassem a ser os maiores vendedores de leite fluido, predominando com isso na distribuição do setor lácteo como um todo.

Assim, a concentração do auto-serviço frente à dispersão de marcas e laticínios contribui para que o poder de barganha se concentre cada vez mais com o varejo, exigindo dinamismo

constante por parte dos fornecedores para que permaneçam vivos no mercado. Dentre outras oportunidades, o *foodservice* aparece como uma opção de canal de distribuição que tem crescido e tende a se desenvolver cada vez mais, considerando-se mudanças nos hábitos de consumo da sociedade.

4.1.5 Consumidor final

O mercado de leite e derivados está crescendo. Em 2004 o consumo mundial aumentou 4% em relação ao ano de 2003 e, na América Latina, este índice corresponde a 10%, o que equivale a um acréscimo de € 1,1 bilhões para a categoria. Este aumento é decorrente da busca de uma alimentação saudável pela população destes países. Isso mostra a importância da região como uma área de oportunidade de crescimento para as empresas do setor. Dentro do grupo de laticínios o maior crescimento foi de queijo (5%), seguido por leite e iogurte, ambos com 4%, conforme mostra o gráfico 5 (AC NIELSEN, 2005). Pode-se observar também a variação, em milhões de euros, de crescimento de produtos como: manteiga, queijo, leite, creme de leite e iogurte.

O Brasil acompanha essa tendência de crescimento, o que pode ser observado pela força do setor na participação do volume de bebidas consumidas no país em 2004, na qual o leite aparece em segundo lugar com 24% de participação do mercado (Gráfico 6) e pelo aumento no consumo *per capita* de leite e derivados, 130,9 litros por habitante, um dos maiores desde 1990 (Tabela 15). No Brasil, além de importante fonte nutritiva, o consumo de leite é um hábito cultural. Prova disto é o fato de 90% dos domicílios consumirem leite no café da manhã, de acordo com a Latin Panel (2004).

Gráfico 5 – Crescimento Global em Categorias de Laticínios
Fonte: AC Nielsen (2005)

O gráfico seguinte permite uma visualização da participação no mercado de alguns produtos fluidos, no qual o refrigerante ocupa o primeiro lugar com uma fatia de 29,76%, seguido do leite, cerveja, água mineral, cachaça, sucos, vinho, chá e isotônicos.

Gráfico 6 – Participação no volume de produtos fluidos consumidos no Brasil
Fonte: Scot Consultoria (2005)

O mercado brasileiro de leite fluido movimentou 6,2 bilhões de litros no ano de 2003 e cresceu 8% entre 1998 e 2003, segundo levantamento do instituto Latin Panel. O país responde por 66% do volume total de leite produzido no Mercosul.

Como comentado, a tabela 4.15 apresenta a evolução do consumo per capita brasileiro de leite e derivados e como os anos 90 foram cruciais no aumento do consumo de produtos lácteos. Nesse período houve modificações importantes para todo sistema agroindustrial do leite, aumentando os investimentos no setor e o mercado consumidor, viabilizando assim aumentos de produção.

Tabela 15– Consumo Per Capita de Leite e Derivados no Brasil

Ano	Consumo Per Capita Aparente (l/hab)	Var. %
1990	106,3	-
1995	126,3	18,81
2000	126,8	0,39
2004	130,9	3,23

Fonte: Embrapa (2005)

O consumo brasileiro *per capita* pode e deve crescer ainda mais, já que está bem distante dos 175 litros/ano por pessoa recomendados pela OMS e bem distante de países vizinhos, como a Argentina, onde o consumo é de 220 litros/ano e Uruguai com 215 litros/ano por habitante. O que leva a crer que não é simplesmente o fator renda que teoricamente explicaria o menor consumo, mas aspectos culturais e hábitos alimentares, já que “o Brasil bebe cerveja como um país rico e consome leite como um país de quinto mundo. Em geral, essas bebidas têm valor agregado e custam mais caro que o leite” (REVISTA RURAL, 2002).

Segundo pesquisa do Latin Panel (2005), os refrigerantes estão em 98% das residências brasileiras. O instituto acompanhou, semanalmente, as compras de 6.300 famílias que representam o consumo de 32 milhões de famílias, estatisticamente. O leite esteve presente em 99,4% dessas residências.

Estreitando mais o foco do estudo, o estado de São Paulo é o que mais consome produtos lácteos no país. No ano de 2004 o consumo estimado foi de 7,61 bilhões de litros de leite

(32,4% da produção nacional). A população paulista consumiu 45% do leite longa vida (quase 2 bilhões de litros), 31,2% do iogurte (mais de 170.000 toneladas) e 32,5% de queijo (260.000 toneladas) (FORTES, 2005). O leite representa no estado quase 11% do custo mensal referente a gastos com alimentação, sendo que um consumidor freqüente de leite chega a gastar em torno de R\$ 140,00 anuais com o produto, consumindo-o cinco vezes mais que um consumidor ocasional (SCOT CONSULTORIA, 2005).

Comparando-se, em 2004, o consumo *per capita* de lácteos por ano no estado de São Paulo (188,16 litros) com o do país (130,90 litros), e o consumo de queijo (média de 6,4kg consumidos pelos paulistas e 2,5kg consumidos no Brasil), percebemos que o estado ultrapassa muito a média brasileira e até mesmo o consumo recomendado pela OMS.

4.1.6 Análise da SAG do leite no Brasil e ações a serem realizadas

Como visto, a análise do sistema agroindustrial do leite traz indícios de que o setor está passando por períodos de expansão e se adaptando aos novos cenários, tanto em nível nacional quanto internacional. O elo da produção vem se modernizando, com um aumento da utilização de melhoramento genético, o que resulta em aumento na produtividade. Na produção rural viu-se um aumento do preço pago ao produtor, quando se analisa uma tendência de longo prazo, acompanhado de aumentos na produção, e no saldo da balança comercial do leite. Entretanto, aumentos de preço de insumos e impactos cambiais reduziram o poder de compra dos produtores, quando se analisam as relações de troca de leite com os principais insumos.

No que se refere ao consumo, o leite UHT foi um dos responsáveis por “puxar” o crescimento do SAG nos últimos anos, mas sua evolução em termos de vendas já apresenta uma desaceleração, indicando que novos desafios para aumento das vendas deverão surgir, principalmente no que se refere à produção de produtos de maior valor agregado e a

necessidade de aumento de penetração desses produtos na cesta de compras dos consumidores, principalmente aqueles de menor renda.

Os bons resultados e as oportunidades para o sistema, contrastam, entretanto, com problemas de coordenação, renda agrícola, falta de incentivos, qualidade do leite, profissionalização, entre outros. Essas questões foram o foco de discussão do workshop realizado no dia 26 de outubro de 2005, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – Ribeirão Preto. Com a presença de mais de 100 agentes do sistema agroindustrial foram discutidos os resultados e proposto um conjunto de ações com o objetivo de melhoria da competitividade do SAG do leite no Brasil.

Os debates no workshop levaram a uma lista de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do SAG do leite, visando dar início ao plano estratégico da cadeia. Os resultados da análise conduzida por vários grupos estão condensados nas tabelas a seguir.

Foi utilizada a análise SWOT (KOTLER; KELLER, 2006) na tentativa de construir uma lista de forças e fraquezas, de acordo com a situação atual das empresas, relacionamentos e aspectos contratuais. Elas são relacionadas à situação interna do SAG. As oportunidades e ameaças foram discutidas na tentativa de encontrar previsões para o sistema agroindustrial do leite e seus agentes, analisando-se fatores externos que influenciam este importante sistema produtivo. Infelizmente, as discussões têm mostrado que os agentes envolvidos percebem mais fraquezas e ameaças que forças e oportunidades no sistema agroindustrial.

Forças
Facilidade em utilizar a fazenda de maneiras diferentes (rebanho com agricultura), que amplifica a lucratividade da produção de leite.
Baixo custo de produção dado pelo bom clima, disponibilidade de terras, disponibilidade de insumos (grande produção de grão, cana-de-açúcar, laranja, forrageiras, suplementos minerais e ração) e rebanho geneticamente adaptado.
Diversidade de sistemas eficientes (extensivo/intensivo e pasto/ração).
Forte parque industrial de alimentos distribuído por todo território nacional, aliado ao conhecimento na produção e comercialização de alimentos.
Grande mercado interno e consumo reprimido.
Facilidade na obtenção de informações (técnicas e econômicas) pela presença de grupos com grande reputação no Brasil (EMBRAPA Gado de Leite, ITAL, ESALQ, IEA, IAC, CATI, PENSA).
Fraquezas
Produção de leite dispersa pelo país, o que dificulta a coordenação entre os agentes e aumenta a dependência em relação a indústrias e cooperativas.
Falta de experiência e contato com o mercado internacional, o que inibe o crescimento das exportações.
Perda de margem no setor em decorrência da falta de atenção de empresas privadas e do governo.
Baixo controle sanitário e rastreabilidade resultando em baixa qualidade do leite.
Falta de diferenciação do leite por uso (Pequena produção de queijos. Leite pasteurizado e longa vida, bolos, biscoitos, etc).
Presença acentuada de ilegalidade ou fraudes, devido à elevada carga tributária que incide sobre a produção e por inadequadas leis trabalhistas, além de severas e rígidas leis ambientais.
Problemas de profissionalização da produção nas fazendas em consequência do baixo nível tecnológico, mão-de-obra desqualificada, e baixa capacidade gerencial. Além disso, tem-se uma deficiente assistência veterinária e agrônoma, baixo incentivo ao desenvolvimento de pessoas especializadas e tecnicamente capacitadas.
Alta dispersão dos preços (variação) ao longo do ano e nas diferentes bacias do Brasil, o que gera instabilidades e riscos para alcance das margens na atividade.
Infra-estrutura básica precária, estradas deficientes, falta de rede ampla para distribuição de energia e escassez de água tratada.
Fortes ações protecionistas pelos países importadores, usando vários mecanismos – subsídios, impostos, taxas e barreiras sanitárias.
Falta de organizações verticais fortes e atuantes que desenvolvam ações coletivas para o benefício do SAG.

Quadro 6 - Resumo das principais forças e fraquezas do SAG do leite discutidas no workshop

Vale ressaltar que esse estudo inicial e os projetos definidos foram resultados de um estudo que visa inicialmente melhorar a competitividade do sistema no Estado de São Paulo, mas que indiretamente têm seu impacto e importância para o SAG do leite no Brasil.

Ameaças
Faltam acordos sanitários bilaterais com potenciais países importadores de leite brasileiro.
Permanência e continuidade das barreiras sanitárias pelos países desenvolvidos para diferentes tipos de queijos.
Situação econômica instável, principalmente devido à taxa básica de juros e a inflação.
Prioridade nacional na exportação de outros produtos da agricultura que não o leite. Isto se torna evidente quando notamos que não existe nenhuma política específica de exportação do governo.
Concentração da produção e exclusão de pequenos produtores, dada estrutura do sistema e possibilidade de investimento, especialmente para <i>global farmers</i> .
Falta de investimento público e privado no setor elétrico, contribuindo para novos racionamentos de energia e água.
Política monetária restritiva devido à política de manutenção de elevadas taxas de juros, o que dificulta o acesso ao crédito. Falta de linhas de crédito específicas para o setor. Quando existem, são limitadas ou o processo de concessão é demasiadamente burocrático e exigente.
Crescimento e concentração do varejo de alimentos e conseqüentemente aumento do poder de barganha nas mãos das grandes redes de varejo e crescimento de marcas próprias do varejo.
Oportunidades
Potencial crescimento das exportações e seus efeitos secundários no equilíbrio dos preços com especial destaque para o leite condensado.
Possibilidade de alcance de mercados protegidos: negociações em fóruns, questionamento dos subsídios, promoção de acordos sanitários e tendências na redução dos subsídios.
Melhoramento da situação econômica por meio do crescimento, que pode trazer investimentos nacionais e internacionais, crescimentos da renda, do consumo interno, das importações e estabilidade ao câmbio.
Existência de espaço para progressão na qualidade do leite, em genética, e ao mesmo tempo na adoção de estratégias de exploração de nichos de mercado.
Aumento da disponibilidade em alimentação animal derivada do aumento da produção de grãos.
Possibilidade de uso eficiente dos conhecimentos técnicos disponíveis nos centros de pesquisas, principalmente com a utilização dos recursos da internet.
Possibilidade de aprendizado com países desenvolvidos para desenvolvimento de marketing institucional no SAG do leite no Brasil. Por exemplo, pode-se introduzir o leite em programas sociais e no lanche das escolas.

Quadro 7 - Resumo das Principais Oportunidades e Ameaças para a Cadeia do Leite Discutidas no Workshop

4.1.7 Projetos para o desenvolvimento do SAG do leite no Brasil

Como resultado do estudo e das discussões no workshop, uma série de projetos foi considerada, apresentada e priorizada pelos agentes participantes, representando o desejo do setor de desenvolver ações de melhoria da competitividade de seus agentes. Essas ações listadas a seguir se transformarão em projetos a serem desenvolvidos pelo grupo PENSA numa nova etapa do trabalho sendo financiado pelas seguintes organizações: SEBRAE/SP (Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresas de São Paulo); FAESP/SENAR (Federação da Agricultura do Estado de São Paulo/Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) e OCESP/SESCOOP (Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo/Serviço Estadual de Aprendizagem do Cooperativismo).

1- Projeto de Competitividade de Fazendas, que envolve um estudo aprofundado das características dos produtores de leite, considerando fatores como tamanho, nível tecnológico e localização. Este projeto também prevê a comparação dos custos de produção entre as principais bacias leiteiras e seu diagnóstico de competitividade, além da realização de análise de sensibilidade dos custos em diferentes regiões. Outras ações abordadas neste projeto envolvem a análise da necessidade de investimento em tecnologia por tipo de produtor, uma avaliação dos sistemas de produção mais adequados por nível de produção e estratégias coletivas, como compartilhamento de estrutura e investimentos conjuntos.

2- Planejamento para as Cooperativas de Leite, que pretende criar um sistema saudável de gerenciamento, com o envolvimento de produtores, e desenvolver o planejamento estratégico do sistema cooperativo, reforçando o papel social das cooperativas de Leite. Este projeto realizará uma avaliação da situação atual das cooperativas bem como será analisada a viabilidade de parcerias, fusões entre outras ações estratégicas. Também serão consideradas alternativas de diversificação e industrialização, necessidade de investimentos e de crédito, logística e fidelização dos cooperados.

3- Projeto de análise legal e tributária, que busca avaliar a questão tributária, principalmente do ICMS e incentivos fiscais dados pelos estados produtores. Este projeto tem como escopo propor ações para o combate à fraude fiscal e de produtos bem como rever e propor ações referentes à classificação dos produtos lácteos.

4- Programa de capacitação de unidades produtivas, com ações de qualificação e treinamento técnico-gerencial nas fazendas, desenvolvendo ações adaptadas às necessidades dos produtores. Esse projeto foca a capacitação de pequenos e médios produtores e conta com a parceria de cooperativas, indústrias, universidades e centros de pesquisas de leite para

acessar produtores e executar os treinamentos. Além de produtores, os técnicos que atuam no sistema agroindustrial também são alvos de melhoria na capacitação.

5- Projeto de Desenvolvimento de Organizações Verticais e Ações Coletivas, que pretende reunir as organizações existentes para reestruturação ou criação de uma nova organização vertical para sistemas produtivos, com o desenvolvimento de formas de financiamento. Essa organização terá como funções dar continuidade aos projetos estratégicos da cadeia e definir as ações coletivas a serem implementadas, como marketing institucional, pesquisas etc. Nesse caso específico, diversas ações têm sido realizadas em outros países, com diversos benefícios para o sistema produtivo.

6- Projeto de Qualidade do Leite no Sistema Agroindustrial, que pretende avaliar e definir os processos críticos que garantam a qualidade do leite e pontos críticos de controle em toda o sistema, tanto para produtores, indústria e agentes de distribuição. Dessa forma, o objetivo é desenvolver linhas de ações e um programa de monitoramento conjunto da qualidade. O projeto também aborda uma avaliação crítica da Instrução Normativa 51 em comparação com a legislação de outros países produtores, além do desenvolvimento de parcerias com indústria de insumos para apoio aos produtores.

7- Exploração de Nichos de Mercado, observando oportunidades de desenvolvimento de novos mercados no Brasil por meio da avaliação e tendências de produtos, bem como determinar as melhores estratégias de entrada e exploração.

8- Plano de Exportação, com a realização de uma análise do sistema atual e as dificuldades de exportação, avaliação e monitoramento das barreiras aos produtos brasileiros, análise da logística de exportação e tendências para os principais produtos de valor agregado com foco no mercado internacional.

9- Plano de Competitividade Industrial, prevê a análise dos custos de produção e distribuição e possibilidades de parcerias entre empresas do setor, como sistemas de

integração e otimização logística e industrial. Também tem como escopo a relação de qualidade e custo da matéria-prima como fator de competitividade industrial. Serão considerados fatores como necessidade de linhas de financiamento para modernização do parque industrial (indústrias e cooperativas) e o desenvolvimento de estratégias para produtos e mercados de maior valor agregado, como derivados e *food service*.

10- Projeto do Centro de Informação do Leite, para o compartilhamento de informações e “*benchmark*” de boas iniciativas de outros sistemas produtivos no Brasil e no Mundo. Este centro será responsável pela busca e compartilhamento de informações entre a Indústria, Cooperativas, Varejo e diversas fontes de dados secundárias.

Desse modo, o desenvolvimento de organizações coletivas competentes e comprometidas para o desenvolvimento de estratégias para o SAG é essencial para o seu desenvolvimento. Os projetos aqui propostos mostram o resultado de discussões e do interesse de diversas entidades, agentes e pessoas envolvidas no desenvolvimento econômico e institucional do sistema agroindustrial do leite. A proposta de trabalho é que cada projeto seja desenvolvido e implementado pelos agentes do setor, com a coordenação e supervisão de uma organização coletiva que se empenhe no seu desenvolvimento.

O resultado dessa pesquisa busca auxiliar na execução do projeto de estruturação de uma organização vertical para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo, uma vez que se pretende apresentar uma seqüência de etapas que visem à estruturação de uma organização vertical para o SAG do leite no Estado de São Paulo.

4.1.8 Tendências para o SAG do Leite no Brasil

Falar sobre tendências em qualquer SAG é sempre um problema, pois as incertezas que cercam o setor são grandes devido à ação de diversos fatores incontroláveis como: clima, demanda, renda, etc. Quando se fala no SAG do leite estas incertezas são acentuadas, dados

os desafios de coordenação que fazem com que o setor não tenha informações e organização suficientes para criar e avaliar os cenários para o sistema.

No entanto, esta parte da dissertação busca apresentar algumas tendências observadas durante o trabalho de mapeamento do sistema agroindustrial do leite, por meio de pesquisas com profissionais do setor e de artigos estudados durante o período do estudo.

Um primeiro ponto a ser abordado, refere-se à mudança do comportamento da população na busca de uma alimentação mais saudável, acompanhada pelo envelhecimento previsível da população, resultado do aumento da expectativa de vida e a diminuição da taxa de natalidade.

Neste aspecto, duas vertentes podem ser abordadas: a primeira, relacionada à busca de alimentação mais saudável, faz com que a população deixe de consumir produtos que possam resultar em obesidade ou algum outro risco para a saúde. Por este lado, o consumo de leite como um alimento saudável pode aumentar, resultando em crescimento para o setor. Por outro lado, quando se analisa a questão do envelhecimento da população, essa tendência pode gerar problemas para o SAG do leite, pois conforme colocado por Carvalho (2005), caso esse cenário não se altere, o consumo de leite pode cair. Se analisarmos o hábito de consumo de leite do brasileiro nos dias de hoje, observa-se que a maior parte do consumo está entre os mais jovens, sendo assim, os números de volumes consumidos diminuem muito com o envelhecimento da população.

É verdade que uma melhor distribuição de renda no país, mesmo parecendo algo muito distante, vem ocorrendo mesmo que devagar, e essa tendência pode no futuro resultar em um consumo mais elevado, principalmente de derivados lácteos, uma vez que o leite fluido já se encontra a preços e condições acessíveis para grande parte da população.

Outra importante consideração que deve ser feita diz respeito à crescente inserção da mulher no mercado de trabalho. Essa mudança fez com que as famílias procurassem alimentos mais rápidos de serem preparados, pois as mulheres necessitam sair para trabalhar e não têm muito

tempo para preparar o alimento para a família. O SAG do leite deve estar atento a essas tendências, e adequar o posicionamento, qualidade, produtos e a distribuição, para não perder espaço para outros sistemas que produzem alimentos substitutos do leite e seus derivados.

Outra discussão que existe entre os diversos elos do sistema produtivo, diz respeito ao leite como um bom negócio. Neste aspecto, Martins (2005) apresenta números que mostram que a cadeia do leite é um bom negócio para todos. Desde o governo com a arrecadação de impostos, e todos os elos da cadeia produtiva, do setor de insumos até o consumidor. O autor apresenta estudos realizados pela EMBRAPA que mostram que o produtor auferir lucro na sua produção, e prova disto é que a produção de leite no Brasil vem aumentando sensivelmente nos últimos dois anos.

Carvalho (2005) analisa como o leite brasileiro está inserido no mercado internacional e coloca que a preocupação com os subsídios agrícolas impostos pelos países ricos tende a se reduzir, e com isso, uma maior abertura de mercado a esses para os produtos. No entanto, o autor coloca que, ao contrário de outros sistemas produtivos, o Brasil não é unanimidade quando se posiciona como um dos principais fornecedores de leite do mundo. Outros países surgem como potenciais *players* a ocupar esse espaço, como a Rússia, a Nova Zelândia, os Estados Unidos e até mesmo alguns países da União Européia, que querem começar a exportar ou aumentar a participação de mercado atual. Um dos fatores, que faz com que outros países não acreditem que o Brasil possa se tornar um grande fornecedor de leite está relacionado à falta de organização e ações estratégicas consistentes no SAG do leite no Brasil.

4.2 - Casos de organizações verticais no agronegócio

Neste tópico serão apresentados os estudos de casos de organizações verticais localizadas no Brasil e exterior contemplado na metodologia desse estudo. O tópico inicia-se apresentando os casos de organizações no exterior e depois os casos de organizações brasileiras.

4.2.1 International Dairy Food Association (IDFA) e Dairy Management Inc.

A IDFA e a *Dairy Management Inc.* são duas organizações responsáveis pelas ações de promoção e coordenação do SAG do leite nos Estados Unidos. Apesar de representarem setores distintos, atuam de forma coordenada obtendo assim resultados que ajudam na melhoria da competitividade do SAG de forma geral.

A IDFA é uma organização que representa a indústria de leite nos Estados Unidos e no cenário internacional, sendo hoje representante do setor para a formação de políticas em favor do sistema produtivo do leite nos Estados Unidos e nos locais onde atua.

A IDFA é composta pela união de outras três organizações do setor lácteo nos Estados Unidos e Canadá:

- **Milk Industry Foudation (MIF):** Constituída por 105 empresas entre processadores, distribuidores e vendedores. É responsável por 85% das vendas de leite fluído, iogurtes, queijos, sobremesas entre outros.
- **National Cheese Institute (NCI):** Com 70 membros entre processadores e distribuidores, é responsável por 80% do queijo produzido no mercado norte americano.
- **International Ice-Cream Association (IICA):** A associação é composta por 75 membros entre indústria e distribuidores de sorvetes e derivados representando 85% do mercado norte americano.

Os participantes destas organizações são desde grandes empresas multinacionais a pequenas empresas com pequeno volume de leite comercializado que representam no total 85% do volume de leite e derivados produzidos nos Estados Unidos, estimando um mercado anual de 70 bilhões de dólares.

Em relação à estrutura organizacional, a diretoria da IDFA é composta por sete membros sendo: 1 representante da *Milk Industry Foundation*; 1 representante do *National Cheese*

Institute; 1 representante da *International Ice-Cream Association*; 3 membros classificados como ouro e 1 membro do comitê consultivo.

Essa diretoria é responsável por toda a administração geral da entidade. A IDFA possui cinco comitês que cuidam de assuntos específicos: Comércio Exterior; Legislativo e Fiscal; Ambiente e Segurança no Trabalho; *Worldwide Food Expo* e Canais de Distribuição. Além disso, ocasionalmente, caso haja a necessidade, é formada uma força-tarefa para cuidar de algo que seja importante momentaneamente à entidade. Atualmente existe uma força-tarefa para discutir assuntos relativos a biossegurança nos alimentos. A estrutura organizacional pode ser encontrada na figura abaixo.

Figura 11- Estrutura organizacional da IDFA.

Fonte: Elaborado a partir de informações do site do IDFA (2006)

Os membros da organização podem ser classificados em quatro tipos e os benefícios variam em função da carga publicitária que cada tipo de membro poderá utilizar em eventos como a *Worldwide Food Expo*, bem como na participação em revistas entre outros meios de circulação, além de total acesso aos diretores da entidade e estudos sobre toda indústria láctea feitos pela IDFA, serviços de consultoria e posições privilegiadas na consulta feita por clientes sobre empresas os quais serviços eles necessitam.

Os quatro tipos de membros são:

Membros Afiliados	Processadores, distribuidores, publicitários e empresas que trabalham com licenciamento
Membros Sócios de Negócios	Fornecedores de todo o SAG: insumos, equipamentos, serviços, dentre outros
Membros Sócios de Negócios Ouro	Empresas também fornecedora para o SAG, mas que já são, ou almejam se tornarem líderes do mercado
Membros Internacionais	Processadores, distribuidores, publicitários e empresas que trabalham com licenciamento e que possuem origem fora dos Estados Unidos, Canadá e México

Quadro 8– Tipos de membros filiados a IDFA

Fonte: elaborado a partir de informações do site do IDFA (2006)

A organização tem como principais objetivos facilitar o crescimento da indústria de leite por meio de:

- fornecimento de liderança estratégica aos associados, clientes e o governo;
- liderança e coordenação de marketing e comunicação;
- liderança e coordenação da eliminação de barreiras comerciais para a entrada de produtos americanos;
- promover serviços pró-ativos e efetivos na lei, regulamentação técnica e na área educacional;
- buscar eliminar regulamentações desnecessárias que atrapalham as vendas dos membros;
- redução da intervenção do governo no comércio.

Como uma das principais ações da IDFA, tem-se o programa de educação do MilkPEP (*The Milk Processor Education Program*) que surgiu a partir do Programa Nacional de Promoção do Leite Fluído, resultado de uma lei aprovada no congresso Americano em 1990. Esta lei autoriza a indústria de leite Americana a desenvolver e financiar programas de comunicação com o objetivo da expansão do mercado de leite fluído nos Estados Unidos.

Nesta lei, o secretário de agricultura dos Estados Unidos delegou que a promoção e pesquisa SAG do leite americano são de responsabilidade e supervisão do MilkPEP que é administrado por contrato pela *Milk Industry Foundation* (MIF), organização vinculada a *International*

Dairy Foods Association (IDFA). O financiamento das campanhas ocorre via IDFA, que em sua fase inicial cobrava uma taxa de US\$ 0,20 para cada *hundredweight* (45,3 kg) de todo leite comercializado pela *National's Fluid Milk Processors*, organização composta pelas indústrias do leite. Vale ressaltar que a lei determina que fiquem isentos do pagamento desta taxa, os processadores de leite que comercializam 3.000.000 *pounds* (1363 toneladas) de leite ou menos.

Durante a primeira fase do projeto, com um ano e meio de duração, o MilkPEP obteve um orçamento de 55 milhões de dólares para suas campanhas que obtiveram sucesso em todo os Estados Unidos. Com o sucesso da primeira fase, iniciou-se uma segunda fase com duração de três anos com o dobro de orçamento: 110 milhões de dólares. A segunda fase foi nomeada de *Strategic Thinking Initiative* (Estratégia de pensamento estratégico) e teve além de foco em embalagens e variedades de produtos, ações voltadas principalmente em canais de distribuição.

Paralelamente, a *Dairy Management Inc.* (DMI), organização dos produtores de leite americano, lançou a campanha “*Got Milk?*”, com objetivo similar a da MilkPEP de aumentar o consumo de leite.

O sucesso das duas campanhas publicitárias fez com que em 1994, no último ano da segunda fase do projeto lançado pela *National's Fluid Milk Processor* as duas organizações juntassem o montante de capital das duas campanhas e ambas passaram a ser administradas pela IDFA. Após o segundo ano desse trabalho unificado, num referendo decidiu-se continuar com as duas campanhas. No entanto, agora o dinheiro de cada uma sendo administrado separadamente, em contas separadas e auditorias também não vinculadas em cada organização. Porém com uma administração estratégica feita em conjunto, conta-se com um orçamento de 100 milhões de dólares oriundos da IDFA e 80 milhões de dólares dos produtores via DMI.

Figura 12– Exemplo de ações de comunicação realizado pela IDFA e DMI.
Fonte: IDFA (2006)

4.2.2 Dairy Australia

A *Dairy Australia* é uma organização que representa todo o SAG do leite australiano. Esta organização opera com leis e regras estabelecidas pela Constituição de 2001 e foi fundada pelo Governo daquele país. A organização surgiu para atuar no auxílio aos laticínios australianos para que se tornassem mais inovadores, sustentáveis e internacionalmente competitivos.

Também são de responsabilidade da organização, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, além de atividades que visam incentivar o mercado e comércio. Um excelente sistema de informação também é gerenciado por esta organização, que coleta, analisa e dissemina informações para todo o SAG, que serão posteriormente utilizadas na elaboração de estratégias por seus agentes, além de políticas governamentais para o setor.

Os membros da *Dairy Australia* são desde produtores a laticínios, que determinam as ações da organização. Essa atuação coletiva gera resultados sociais e comerciais com sinergia, que proporciona respostas rápidas a eventuais mudanças no mercado.

Em relação a sua estrutura organizacional, a *Dairy Australia* é composta por um presidente, um diretor administrativo e uma diretoria (figura 13). Os cargos de presidente e diretor administrativo são eleitos pela diretoria composta por um número que varia entre três e nove pessoas que também define as atribuições e tempo de mandato para os mesmos.

Figura 13 - Estrutura organizacional da *Dairy Australia*

Fonte: elaborado a partir de informações do site *Dairy Australia* (2006)

A diretoria da organização tem como atribuições o desenvolvimento e implantação de todo o planejamento estratégico e operacional da *Dairy Austrália*; administração dos negócios e formulação do código de conduta, além de poderem convocar reuniões gerais e criarem comitês com fins específicos.

A escolha dos diretores é feita por meio de uma eleição realizada durante as reuniões gerais da organização ou pelos membros associados da classe A.

Os membros da classe A são produtores e pessoas físicas que possuem direito a voto nas reuniões gerais. Esse direito é alocado, conforme a quantidade paga por cada produtor à entidade no decorrer do ano fiscal anterior à realização da reunião geral convocada. Este sistema de cota funciona da seguinte forma: para cada 1 dólar pago, o membro tem direito a um voto. Já os membros da classe B, são pessoas físicas e organizações representativas como cooperativas. Este grupo não possui direito a voto nas reuniões gerais e só podem se associar à entidade se possuírem em sua composição ao menos 100 membros da classe A.

O papel do diretor administrativo é liderar nove comitês de atividades e objetivos variados para o desenvolvimento de ações para a organização. Este possui apoio de um assistente executivo para execução das funções. Os comitês da *Dairy Australia* podem ser encontrados no quadro abaixo.

Comitê	Descrição
Comitê de Capacitação	Melhorar as atividades dos fazendeiros australianos da gestão até o uso de novas tecnologias
Comitê de Pesquisa e Inovação	Conduzir estudos e pesquisas para o desenvolvimento de novos sistemas, tecnologias e inovações, para aumentar a lucratividade dos agentes do Sistema Agroindustrial.
Comitê de Assuntos Técnicos	Estudar assuntos como qualidade dos produtos e proteção aos alimentos.
Comitê de Inovação Industrial	Investimento em atividades inovadoras
Comitê de Marketing Nacional	Promover o consumo e a imagem dos produtos lácteos na Austrália e países onde são exportados seus produtos
Comitê de Comércio e Estratégia	Agir para a sustentação e aumento da lucratividade da indústria
Comitê de Relações Públicas	Administrar, coordenar e fazer o suporte com todo o ambiente de atividades ligadas à organização.
Comitê de Serviços Corporativos	Responsável pelo gerenciamento financeiro e contábil da organização.
Comitê de Recursos Humanos	Prover os negócios com direção e estratégias focadas nas áreas de desenvolvimento organizacional e relações com os funcionários.
Comitê de Auditoria e Risco	Monitoração da entidade, como movimentações financeiras e identificação de riscos administrativos.
Comitê de Remuneração	Desenvolvimento das políticas de remuneração dos diretores e funcionários, administração dos contratos (contratação e demissões) e avaliações de desempenho dos diretores conforme objetivos pré-estabelecidos.

Quadro 9 – Comitês executivos da *Dairy Australia*

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações do site *Dairy Australia* (2006)

Para garantir que a organização alcance os objetivos das indústrias e se alinhe com as prioridades do governo australiano, a *Dairy Australia* está sempre em contato e trocando informações com representantes das indústrias em todos os níveis, como a *Australian Dairy Farmers Ltda.* e a *Australian Dairy Products Federation*. Há também parceria com pesquisadores, empresas e outros participantes em volta dos programas da *Dairy Australia*.

O trabalho realizado pela *Dairy Australia* está fundamentado nos seguintes valores: ser australiana, responsável, transparente e orientada aos serviços. Além disso, ter foco no retorno do investimento das indústrias, na qualidade e resultados, de forma a ser inovadora, moderna, parceira, ter credibilidade, ser especialista e ambientalmente responsável.

O *Statutory Funding Deed* é um sistema que opera para fornecer recursos a *Dairy Australia* e é resultado das taxas pagas pelos produtores e os investimentos para P&D vindos do governo.

O funcionamento deste sistema é relativamente simples: com base na quantidade de leite entregue pelos produtores aos laticínios, que recolhem a taxa e repassam à organização.

Este sistema é automático para a *Dairy Australia*, pois é uma lei. No entanto existem várias outras organizações no país, como *Australian Dairy Farms Association Limited* e a *United Dairy Farmers of Victoria* que são organizações horizontais e que também recebem uma taxa que não é compulsória. Neste caso, os produtores assinam um formulário autorizando a indústria compradora a fazer o desconto da taxa e repassar para a organização que ele desejar. Mesmo no sistema voluntário, cerca de 75% dos produtores colaboram para a sustentação dessas organizações.

Os recursos captados pela *Dairy Australia* foram inicialmente destinados a pesquisas para aumentar a produtividade e com campanhas de comunicação para aumento de consumo.

O sistema de pagamento da taxa pelos produtores funciona, pois dessa forma os mesmos se consideram “donos” da organização sendo que caso a indústria também pague, ela certamente embutirá o valor no preço ao produtor. Além disso, o produtor precisa saber e conhecer onde o recurso está sendo aplicado e as ações devem refletir no “nível da fazenda”. Outro tipo de financiamento utilizado pela organização, mas em menor quantidade, é o empréstimo de capital por seus próprios membros a organização. No entanto, este só ocorre se a taxa cobrada não for maior que a dos bancos australianos.

Em relação às ações, os projetos e as pesquisas da *Dairy Australia* têm os gastos alocados de acordo com a importância e abrangência dos resultados. Assim, 55% das despesas são direcionadas aos gastos econômicos na busca de maior produtividade, projetos de marketing e comércio internacional. Mais 25% das despesas são para a área social, que envolve pesquisa em nutrição e promoção dos benefícios do consumo de laticínios através de projetos como o *Dairy: the food of life*. Por fim, 20% das despesas apóiam projetos de sustentabilidade do meio-ambiente como o *Dairying of tomorrow*, mais pesquisas para o uso eficiente da água.

Figura 14– Imagem de campanha realizada na Austrália
Fonte: *Dairy Austrália* (2006)

4.2.3 Federação Nacional Gremial de Produtores de Leite do Chile

A Federação Nacional Gremial dos Produtores de leite do Chile – *Fedeleche* –, foi fundada em 20 de março de 1998, ante a crescente agitação dos produtores para a criação de uma organização moderna e representativa com objetivos específicos nesse campo, dado que as organizações tradicionais não satisfaziam essas exigências, pelo menos no nível dos produtores de leite.

Os objetivos da organização são desenvolver, fomentar e proteger a produção de leite no Chile, por meio da promoção e desenvolvimento de ações destinadas a melhorar a eficiência e o rendimento dos produtores e obter sua participação organizada na definição das políticas que regulam suas atividades.

A *Fedeleche* é uma entidade nacional composta a partir de 8 organizações regionais que representam 80% do volume de leite do país. Essas organizações combinaram seus esforços para criar uma organização de caráter nacional e que representa o interesse de todos os “homens do leite” do país. Nos últimos anos, o salto qualitativo e produtivo ocorrido no Chile na produção de leite, se deu com o início da organização. Ela representa os produtores de leite no país, tanto perante a indústria quanto perante o governo.

A estrutura organizacional da federação é constituída por uma diretoria composta por: um presidente, um 1º vice-presidente e um 2º vice-presidente, tesoureiro, secretário e quatro

diretores. Esses são os responsáveis por toda a administração estratégica da organização conforme pode ser observado na figura 15.

Nesse objetivo, a diretoria conta com o suporte da gerência de apoio. Esta é um grupo formado para sustentar a administração da entidade. A organização conta também com dois departamentos: o departamento técnico responsável pelo monitoramento e análise do comportamento do setor leiteiro no mercado nacional e internacional e um departamento de comunicação que possui a função de executar as ações de difusão e promoção de qualquer grêmio da federação no âmbito interno e externo.

Figura 15– Estrutura organizacional da *Fedeleche*

Fonte: elaborado a partir de informações do site *FEDELECHE* (2006)

As linhas de atuação da Fedeleche no Chile podem ser encontradas no quadro abaixo.

Linha de ação	Objetivos e ações
Promoção do consumo	Através da Sociedade Promotora de Produtos Lácteos (Promolac) – projeto conjunto com a indústria láctea e o governo
Relação com a indústria	Solucionar conflitos
Subsídios internacionais	Monitoramento de subsídios em outros países, principalmente EUA e na Europa
Transparência de mercado	Processo para resolução de distorções que existem
Normas de pagamento	Acompanhamento dos pagamentos realizados nas diferentes empresas processadoras, com o objetivo de fazer com que cada produtor saiba quanto está pagando e quanto estão pagando outras empresas pelo leite

Quadro 10– Linhas de ação da Fedeleche

Fonte: FEDELECHE (2006).

A organização utiliza como forma de financiamento uma contribuição voluntária dos produtores associados às 8 organizações locais chamadas de *Aproleche*, que se distribuem através do país e que juntas formam a *Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche)*.

O produtor que participa do sistema contribui com \$0,20 por cada litro do leite vendido. Essa contribuição é coletada através das indústrias e repassado a cada *Aproleche*. Cada *Aproleche* faz um repasse mensal a *Fedeleche*, sendo que o valor deste repasse muda a cada ano durante a assembléia anual da *Fedeleche*, que define a quantidade de pagamento mensal de cada associação à federação conforme respectiva participação na produção total do país.

Desta maneira, a *Fedeleche* estabelece um orçamento anual com base nessas quotas, sendo a única fonte de renda existente. Vale ressaltar que no Chile, por lei, não é possível forçar os produtores a serem associados dessas organizações, diferentemente dos Estados Unidos, onde a cobrança compulsória é permitida.

Com base na determinação da Organização Mundial de Saúde de que o nível mínimo de consumo de leite recomendável é de 150 litros por habitante por ano, o Ministério da Saúde do Chile decretou que o nível mínimo deve ser de 234 litros no país. Dessa forma, desde sua criação, a *Fedeleche* estabeleceu como uma de suas ações prioritárias fazer com que a população aumente seu consumo de leite.

Em um país de baixo consumo de leite, a *Fedeleche* assumiu que o mercado doméstico representava uma boa opção para se aumentar o mercado de leite. Ao lado do mercado interno, exportar passou a ser a segunda saída para um país que pode produzir além da sua necessidade.

Para suprir essa carência, o Estado através do Ministério da Agricultura passou a financiar um terço da campanha “Yo Tomo”, criada para concretizar os objetivos da Federação de promoção do leite no país. As outras duas partes vêm uma dos aportes dos produtores, que

participam voluntariamente, e a outra das indústrias. No entanto, são os produtores que definem com quanto se deve contribuir a cada ano, e o valor deles são subtraídos pela indústria na folha de pagamentos.

No início da campanha, a contribuição dos produtores não passava de 30%. Hoje, cerca de 70% aceitam o desconto. Houve dificuldades para convencer sobre os benefícios da campanha, já que nunca se havia experimentado um projeto desse tipo. Com os resultados surgindo, a adesão foi crescendo a cada dia.

Figura 16 – Imagens de campanhas realizadas no Chile
Fonte: *Fedeleche* (2006)

4.2.4 *National Cattlemen's Beef Association (NCBA)*

Em Janeiro de 1996, a *Beef Industry Council of the Meat Board* (organização horizontal representativa dos frigoríficos americanos) e a *National Cattlemen's Association* (organização horizontal representativa dos produtores americanos) uniram-se para formar uma só organização que representasse a carne nos EUA. Foi criada assim a *National Cattlemen's Beef Association*, organização responsável pelo marketing e também pela organização comercial para mais de 25.000 membros, em 64 estados afiliados.

A NBCA surgiu com o objetivo de realizar promoção, pesquisa, levantamento de informações e atividades relacionadas à carne e sua produção, sendo financiada por contribuições sindicais e investimentos de desenvolvimento de mercados similares.

A organização foi estruturada com uma diretoria, composta por um presidente e um vice-presidente bem como outros 7 presidentes e vice-presidentes que representam as divisões políticas federais da carne nos EUA.

Essas divisões políticas podem ser entendidas como a reunião de 7 grupos de associados (membros), divididos em regiões de todo o país e que representam quase a totalidade dos produtores de carne bovina americana e de frigoríficos. Dentro de cada divisão política, ocorrem discussões locais sobre a carne, e propostas são apresentadas para serem discutidas e aprovadas na NCBA.

Na estrutura da NCBA também consta uma diretoria federal composta pelos 45 Estados americanos afiliados. Em cada Estado, existe um Conselho Estadual da Carne que em conjunto com o NCBA, facilita as práticas de marketing no varejo, promoções e atividades educacionais aliados a programas de desenvolvimento nacionais.

Subordinado à diretoria da NCBA, existe um comitê formado por membros da diretoria de cada divisão política. Estes membros são indicados pelos conselhos de Carne Estaduais e membros da própria diretoria da NCBA. As responsabilidades do comitê executivo são: fazer toda a administração financeira e contábil da organização; selecionar uma auditoria independente; deter o poder de aprovação do próprio tesoureiro e das lideranças dos conselhos estaduais e dos comitês; avaliar a gestão anual do presidente e o plano da indústria no longo prazo; assegurar a implementação de políticas aprovadas pelos associados e determinar os locais das reuniões anuais com os associados.

Apoiando a gestão do comitê executivo, existem os comitês de atividades específicas separadas em dois grandes grupos: comitês de política (política agrícola, saúde e bem-estar do gado, terras federais, marketing de gado vivo, direitos de propriedade e administração ambiental, impostos e crédito, associação, e produção e pesquisa) e comitês de integração (segurança da carne, marketing internacional, informação, nutrição e saúde, nutrição humana, desenvolvimento de novos produtores, comunicação dos produtores, e serviços dos produtores).

Além da gestão específica de cada área, estes comitês podem aprovar ou desaprovar as idéias dos produtores e membros associados a NCBA conforme a área da proposta que o engloba. Caso aprovadas, essas propostas são estudadas pelos diretores das divisões políticas, que possuem o mesmo poder de veto. Entretanto, caso os afiliados não obtenham sucesso nas aprovações de suas propostas, eles ainda detêm uma última tentativa que é a realização da votação entre todos os afiliados do país, realizado na reunião anual da organização. A estrutura organizacional da NCBA pode ser observada na figura 17.

Figura 17 – Estrutura organizacional da NCBA

Fonte: Elaborado a partir de informações do site *NCBA (2006)*

Os associados da organização estão divididos em quatro classes de membros com benefícios distintos a cada tipo de membro:

1. **Membro Ouro:** contribuição anual de 100.000 dólares. Os membros ouro podem receber um estudo de toda o sistema feito pela NCBA, relatando suas necessidades e deficiências. Além da possibilidade de possuir um treinamento, estruturado pela organização. Em todas as publicações e exposições da organização, esse membro tem um espaço de marketing especial, além de ser citado como pertencente a esse tipo de classe. Nas publicações que possuem circulação em todo o país, esses membros possuem uma página inteira de publicidade.

2. **Membro do Conselho:** contribuição de 17.500 dólares anuais. Possuem todos os benefícios dos membros associados e sócios. No entanto, possuem uma cadeira no Conselho da Indústria Aliada. Membros do conselho podem votar em quem serão os membros da diretoria e dos comitês, além de poder votar no representante do comitê executivo da organização.

3. **Membro Associado:** contribuição de 4.000 dólares anuais. Possuem todos os benefícios dos membros sócios. No entanto, a quantidade de espaço de publicidade é menor que a dos membros do conselho. São elegíveis por apontamento, para o comitê de votação, que representa os membros associados e sócios.

4. **Membro Sócio:** contribuição de 2.000 dólares anuais. Possuem desconto para seus stands em exposições da NCBA. São colocados em posições especiais em listagens de produtos e serviços oferecidos pelos seus membros ao sistema produtivo. Possui direito a voto para eleição do comitê representativo dos membros associados e sócios.

Um detalhe interessante nesta organização é que qualquer empresa, grande ou pequena pode ser um membro ouro ou apenas um associado.

O financiamento da organização ocorre através de uma taxa sindical paga pelos produtores no valor de US\$ 1,00 por cabeça comercializada. Esta taxa está em vigor desde 1996 e tem um arrecadamento de aproximadamente US\$ 80 milhões por ano. Outra fonte de financiamento são os valores anuais pagos pelos membros da organização:

Entre as atividades já citadas, os associados possuem como outros benefícios:

- Apenas membros têm a oportunidade de dirigir políticas da indústria nacional da carne
- Receber a revista *National Cattlemen* e o *Beef Business Bulletin*;
- Receber notícias eletrônicas diárias e semanais
- Acessar informações que são apenas para os membros no site www.beefusa.org;

- Oportunidades educacionais através *Cattlemen's College*, anuários, seminários de estratégias de demanda do consumidor e fóruns de questões;
- Dicas de produção eficiente e gerenciamento através dos programas *Integrated Resource Management (IRM)* e *Standard Performance Analysis (SPA)*;
- Taxas de desconto no custo de registro na convenção anual e na conferência de verão;
- Cartão de crédito com baixos juros que fornecem dinheiro a parcerias entre associações estaduais e NCBA.

A NCBA está também relacionada com outra entidade que é a *National Cattlemen's Foundation*, que funciona como uma instituição de caridade cuja missão é promover o futuro da indústria através de pesquisa e educação. As atividades dessa instituição incluem:

- Fornecer doações para pesquisas específicas;
- Fornecer bolsas escolares e oportunidades educacionais a jovens interessados na carreira da indústria de carne;
- Fornecer programas educacionais para criadores de gado para aumentar suas possibilidades de viabilidade e lucratividade.

Figura 18– Imagens de campanhas realizadas pela NCBA
Fonte: NCBA (2006)

4.2.5 Federação Nacional de Cafeicultores da Colômbia

A Federação Nacional dos Cafeicultores da Colômbia é uma organização de caráter associativo, privada e sem fins lucrativos, que possui apoio governamental e tem como objetivo fomentar a cafeicultura colombiana buscando o bem-estar do cafeicultor mediante

mecanismos de colaboração, participação e inovação. A instabilidade dos mercados e a necessidade de apoio para o desenvolvimento e fortalecimento da indústria cafeeira estimularam os produtores a organizarem-se e buscarem soluções aos seus problemas comuns. Desde sua fundação a Federação se empenhou em atuar como Entidade Coordenadora da Política Cafeeira da Colômbia, tanto no plano nacional quanto internacional. Em parceria com o governo, empenhou-se em regular o mercado do café e a diminuir os impostos provenientes de exportação. Também estabeleceu um padrão mínimo de qualidade para a exportação do produto e monitorou controle de qualidade, pesquisa e desenvolvimento, apoio logístico e promoção do mesmo. A Federação hoje é um importante ator institucional na Colômbia, representando mais de 566.000 produtores de café do país. Atualmente existem cerca de 380 mil cafeicultores associados. A Federação Nacional do Café é estruturada conforme figura 19. O *Congresso Nacional de Cafeicultores* é a autoridade máxima da organização. Este se reúne anualmente sendo formado por delegados dos Comitês Departamentais. Abaixo do congresso nacional encontra-se o *Comitê Nacional de Cafeicultores* formado por membros indicados pelo Governo Nacional e um representante de cada um dos 10 maiores comitês departamentais.

O comitê nacional é encarregado da execução do contrato de administração do Fundo Nacional do Café. Já o Comitê Diretivo se encarrega de assuntos associativos e administrativos sendo formado por um representante de cada Comitê Departamental.

O comitê departamental existe em cada uma das capitais cuja produção excede 2% do total nacional. Entre as principais funções, tem-se a de organizar e orientar a associação em seu respectivo departamento e executar os planos para sua região. Por último, na estrutura organizacional, têm-se os Comitês Municipais de cafeicultores que existem em municípios que possuam quatrocentos produtores associados, e sua produção total seja igual ou superior a 60 mil libras.

Figura 19 – Estrutura organizacional da FNC

Fonte: Elaborado a partir de informações do site *Café da Colômbia* (2006)

Os comitês municipais são constituídos por seis membros principais e seus suplentes, eleitos pelos cafeicultores associados. Possuem a função de organização e representação dos produtores do respectivo município, além de serem suas vozes nos comitês departamentais.

O objetivo da Federação é orientar, fomentar e regular a cafeicultura colombiana e o bem-estar do cafeicultor através de mecanismos de colaboração, participação e fomento de caráter econômico, científico, tecnológico, industrial e comercial, buscando manter o caráter de capital social estratégico da cafeicultura colombiana.

Com a função de receber as contribuições obrigatórias do setor, para depois serem redistribuídas dentro do mesmo setor com destinação específica, foi criado em 1940, o FoNC, Fundo Nacional do Café, que é uma conta do Tesouro Nacional. O fundo é um dos principais instrumentos criados para a defesa da indústria cafeeira, que permitiu consolidar a função comercial, para cumprir os requerimentos de acordos internacionais e a defesa e estabilização do ingresso do cafeicultor, assim como para o desenvolvimento de uma série de políticas para o seu bem-estar.

O órgão de direção para o manejo do Fundo Nacional do Café é o Comitê Nacional dos Cafeicultores, que atua como órgão de ligação da política cafeeira do país. Os mecanismos de financiamentos da federação estão ligados ao manejo do Fundo Nacional do Café (FoNC),

entidade pública que sob concessão do Estado é administrada pela federação. Esta administração possui contrato firmado até o fim de 2016. O fundo Nacional do Café (FoNC) foi criado para dar suporte às atividades relativas à cafeicultura colombiana. Inicialmente quando foi criada em 1940, a origem de seus recursos eram as contribuições obrigatórias do setor à instituição, e então, este capital era alocado conforme as necessidades do SAG. Entretanto, nos tempos atuais, a origem dos recursos se dá por duas maneiras:

- Retenção: principal mecanismo de financiamento do fundo e, portanto, da entidade; é o valor pago (em mercadoria) sobre todo café que será exportado. O cafeicultor que produz para a exportação é obrigado a vender toda sua produção para a federação, que por sua vez será exportado. O valor da retenção é a diferença do preço do mercado externo (convertido em pesos) sobre o preço do mercado interno.
- Emissão de títulos: como é um fundo de origem pública, emitem-se títulos para arrecadar recursos para a federação.

Por esse modelo de financiamento percebe-se que os mecanismos de financiamentos da FEDERECAFÉ são feitos em grande parte pela retenção, estando demasiadamente atrelados ao mercado externo (câmbio) e podendo, dessa forma, sofrer com uma possível sobrevalorização dos pesos, o que acarretaria a uma perda de competitividade do café colombiano para exportação. Todavia, tendo o cafeicultor que produz café voltado para exportação, este possui um comprador certo para seu produto. A FEDERECAFÉ, por meio do fundo, incentiva tanto a produção como também a compra do café, regulamentando a oferta e demanda do produto no mercado interno e servindo como um controle sobre o preço do mesmo no país. As áreas-chave de atuação da Federação são 9:

- Relações com autoridades;
- Comercialização do café colombiano;

- Política internacional do café;
- Publicidade e promoção;
- Valor agregado;
- Competitividade da cafeicultura;
- Educação para o desenvolvimento e bem-estar social;
- Estrutura associativa e institucional.

Nas ações de publicidade e promoção da organização, busca-se posicionar o café colombiano como líder do café de qualidade. Para tanto, foi criado Juan Valdez, um personagem que representa as tradições dos cafeicultores colombianos.

O personagem Juan Valdez foi votado em setembro de 2005 como o ícone publicitário mais reconhecido do mundo em um concurso realizado a propósito da ocorrência da Semana de Publicidade em Nova York.

Ele surgiu como estratégia publicitária em 1959 com a idéia de educar os consumidores sobre a qualidade e superioridade do café colombiano e como também uma forma de fazer os consumidores se lembrarem da marca. A campanha mostrou os benefícios da bebida colombiana inicialmente com 2 versões do logo: uma para o mercado norte-americano (100% Colombian Coffee) e outra a versão internacional (“100% Café de Colômbia”). Em 1995 abandonou-se o logo em inglês.

A partir de 2000, enfrentando uma crise no preço e conseqüentemente queda na receita, a Federação teve que direcionar menos dinheiro ao desenvolvimento da campanha, e, com a mesma agência, objetivou criar novos mercados e uma forte marca mundial. A agência DDB teve o papel de posicionar o Café da Colômbia como um produto de alto valor. E por causa de seu sabor suave, o primeiro consumidor-alvo eram mulheres jovens e educadas de 25 a 49 anos.

Hoje em dia o logo aparece em importantes eventos esportivos como o Aberto de Tênis dos EUA e provas de gelo e patinação na Europa. É frequente a aparição em comerciais de televisão, nas bandejas da linha aérea holandesa KLM e em alguns filmes.

De 0.4 milhões de sacas exportadas em 1980, a Federação passou a exportar 2.5 milhões em 2000. Um estudo sobre consciência e atitude mostrou que a Colômbia se tornou um padrão de qualidade para o café e a crescente popularidade de Juan Valdez o tornou um ícone.

Figura 20 – Imagens de campanhas realizadas pelo Café da Colômbia
Fonte: *Café da Colômbia* (2006)

4.2.6 Departamento de Citrus da Flórida

O Departamento de Citrus da Flórida (FDOC) é uma organização do governo da Flórida encarregada do marketing, pesquisa e regulação da indústria de citrus no referido Estado. Seu objetivo é aumentar a demanda por citrus da Flórida, levando benefícios diretos a seus produtores. O FDOC é dirigido por um conselho com 12 membros que formam a *Flórida Citrus Comission*, eleita pelo governador da Flórida da qual fazem parte produtores, processadores e embaladores de citrus (Figura 21).

A *Flórida Citrus Comission* é responsável por conseguir a quantia anual de recursos para a organização assim como definir padrões de qualidade para todo o citrus produzido, embalado ou processado na Flórida.

Além disso, a Comissão conduz uma grande variedade de programas envolvendo regulação de indústrias, pesquisas científicas, econômicas e de mercado, propaganda, merchandising, relações públicas, relações com os industriais e promoções ao consumidor.

A *Florida Citrus Comission* se reúne mensalmente com a Florida Department of Citrus para cumprir uma agenda pré-programada. As reuniões são abertas ao público e membros da indústria de citrus são incentivados a participar. Ainda, possui 12 membros escolhidos pelo Governador da Flórida e ratificados pelo Senado para

mandato de 3 anos. Os membros da Comissão devem ser 7 produtores de citrus, dos quais 3 membros devem representar a indústria processadora e 2 membros devem ser embaladores.

Figura 21 – Estrutura organizacional da FDOC

Fonte: elaborado a partir de informações do site *Florida Orange* (2006)

O FDOC possui ainda uma auditoria interna, responsável pelo monitoramento da agência e dos membros da comissão. Cabe ressaltar que no Departamento da Agricultura do Governo da Flórida, existem inspetores, que fiscalizam todo o SAG de citrus, monitorando se as normas regulamentadas tanto pelo FDOC e pelo Departamento da Agricultura são realmente respeitadas.

O FDOC também possui extensas responsabilidades regulatórias que cobrem todos os aspectos da indústria, incluindo pesquisa, produção, fertilização, padrões de maturidade, licenciamento de colheita, transporte, rotulação, empacotamento e processamento.

Atualmente, o FDOC lançou novas iniciativas de comunicação para o citrus e seu suco, com foco nos benefícios de saúde e bem-estar que os produtos oferecem. Uma campanha nacional de televisão é parte da agressiva campanha do FDOC, que tem como objetivo posicionar o suco de laranja como a bebida mais rica em nutrientes. Campanhas de relações públicas estão impulsionando os benefícios do citrus, incluindo prevenção à gripe e resfriado, saúde do coração e café da manhã nutritivo.

Outras questões relacionadas a citrus são de responsabilidade do FDOC. Por exemplo, proteger a reputação global de certos produtos em resposta à percepções equivocadas.

A FDOC não financia seus programas por meio de imposto de renda geral. As atividades do departamento são financiadas por uma taxa paga pelos produtores de citrus por cada caixa que comercializam. Em relação ao destino desses valores, mais de 80% do orçamento anual do Departamento, de aproximadamente 58 milhões de dólares é gasto em propaganda e atividades promocionais para o citrus da Flórida nos Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia. Os mecanismos de financiamentos desta entidade ocorrem de três formas distintas. Uma das origens de recursos são doações e patrocínios, que ocorrem esporadicamente, por empresas privadas ou por alguma agência do governo. Estes recursos, normalmente são destinados a algum tipo de pesquisa ou melhoria no sistema, pré-determinados antes do ato da doação. Em menor quantidade, o capital da organização pode-se se originar pelas vendas de produtos variados como copos de suco, canetas promocionais, cartazes, documentos impressos sobre leis e regulamentos sobre todo o comércio de citrus, etc. Entretanto, a grande parte do dinheiro da organização se origina de taxa coletada pelo número de caixas de laranjas comercializadas.

Figura 22 – Campanhas de comunicação realizadas pela Florida Orange
Fonte: *Florida Orange* (2006)

4.2.7 Serviço de Informação da Carne

História e objetivos

A idéia inicial do SIC surgiu em 2001 durante uma visita de lideranças do setor a uma feira de pecuária na França no qual tomaram conhecimento do CIV - *Centre d'Information des*

Viandes. O CIV é um centro de informações da carne francesa, que desde 1987, vem sendo um mediador entre os profissionais do setor, os órgãos públicos e os consumidores.

A partir desta visita, foi realizada uma reunião em São Paulo que contou com várias lideranças da agropecuária brasileira, particularmente de organizações nacionais de criadores de gado de corte. Essa reunião foi articulada por três organizações, a ABMR (Associação Brasileira de Marketing Rural), a ACNB (Associação de Criadores de Nelore do Brasil) e pelo Fundeppec (Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de São Paulo).

Esta reunião foi importante, pois reuniu várias entidades que representavam diferentes raças bovinas em torno de um objetivo comum: valorizar esse importante produto nacional. Nessa reunião, foi estruturado e oficialmente criado o SIC - Serviço de Informação da Carne, que vem atuando na divulgação de informações sobre a carne bovina para os consumidores desde então.

Nesta reunião foram estabelecidos os objetivos do SIC que são:

- Melhorar o conhecimento do público em relação à carne bovina;
- Divulgar informações corretas sobre a carne bovina, baseada no conhecimento científico e voltadas tanto para os formadores de opinião como para os consumidores;
- Orientar o consumidor na escolha de alimentos;
- Esclarecer mitos e preconceitos sobre a carne bovina.

A missão do SIC é "Informar ao consumidor as características, qualidades e benefícios da carne bovina". As informações fornecidas são referentes a vários aspectos da carne, como receitas, orientações culinárias, dicas de churrasco, aspectos nutricionais, importância da carne bovina na saúde humana, entre outros. Para garantir a veracidade das informações divulgadas, o SIC conta com um Comitê Técnico, formado de veterinários, nutricionistas, cirurgiões-dentistas, cardiologistas e consultoria gastronômica – todos profissionais renomados em seus setores e com grande envolvimento com pesquisa científica.

Mecanismos de governança e formas de financiamento

A estrutura organizacional do SIC esta definida da seguinte forma: um presidente, um vice-executivo, um vice de marketing e um internacional. O SIC também conta com os serviços de uma assessoria de imprensa contratada. O presidente é eleito pelo conselho para um mandato de 2 anos. Os sócios da organização também são divididos em três tipos: Sócios fundadores, contribuintes e beneméritos. Os sócios fundadores e contribuintes pagam uma taxa mensal que varia em função do faturamento da empresa. Os sócios beneméritos não pagam mensalidade e são conselheiros da organização. Todos os sócios formam o conselho que é responsável por aprovar orçamento e destinar verbas para ações estratégicas. Somente têm direito a voto na assembléia, sócios com no mínimo um ano de contribuição para a organização.

O financiamento das atividades ocorre pelos sócios contribuintes que podem contribuir de duas formas: Um pagamento de uma mensalidade de R\$ 600,00 que representa atualmente 70% dos sócios ou um pagamento mensal de R\$ 1.200,00 que representa 30%. Nesta organização, não existe diferença de benefícios de acordo com a contribuição.

Ações desenvolvidas

O SIC possui um trabalho e linguagem voltada para cada grupo específico de público – donas de casa, crianças, idosos, esportistas, etc. São exemplos de ações realizadas pelo SIC:

- **Gincana da Cadeia Produtiva da Carne Bovina.** Desenvolvida especialmente para crianças que visitaram as principais feiras agropecuárias do país, onde elas aprendiam brincando sobre as raças bovinas de corte, a técnica de inseminação artificial, alimentação dos bovinos, etc.
- **O Túnel da Carne.** Feito para o público em geral visando explicar todo o sistema produtivo da carne bovina, desde os cuidados com a criação dos animais até a importância da

higiene na hora da compra e consumo da carne. O projeto é itinerante, estreou na EXPOZEBU e esteve também em Ribeirão Preto na FEAPAM e em Barretos na Festa do Peão de Boiadeiro, atendendo mais de 40 mil pessoas no total.

- **Cozinha Prazeres da mesa com Carne.** Uma iniciativa inédita no Brasil, que levou a dona de casa para dentro de uma grande exposição de gado de corte, a Feicorte, onde ela pode ver toda a grandeza e a tecnologia empregada na produção da carne bovina brasileira. Na cozinha montada especialmente para o evento, 8 dos mais renomados chefs de cozinha do Brasil davam aulas gratuitas sobre o preparo de pratos com carne bovina.
- **Participação no II Congresso Paulista de Nutrição Clínica e I Congresso Paulista de Nutrição Humana** sendo a primeira vez que uma entidade representando a carne bovina esteve presente em um evento de nutrição. O SIC teve um *stand* no evento distribuindo farto material sobre a carne bovina, além de uma palestra proferida pela nutricionista do comitê técnico sobre “Os Benefícios do Consumo de Carne Bovina”.
- **Lançamento do site em inglês.** Não é apenas a tradução do site doméstico, mas foi desenvolvido no intuito de colaborar com o programa *Brazilian Beef* na promoção da carne bovina brasileira no exterior. Dessa forma, além de informações técnicas, receitas e cortes bovinos, o site contém muitas informações sobre a pecuária brasileira, sobre as diferentes regiões produtoras do Brasil, além de diversas informações sobre o programa brasileiro de erradicação da febre aftosa, bem como as áreas livres da doença. Além disso, possui também informações sobre frigoríficos exportadores e sobre os principais portos de saída da carne bovina do Brasil.

Problemas enfrentados

O principal problema enfrentado pela organização é a falta de recursos que impossibilita a realização de ações estratégicas. No entanto outros problemas foram identificados, como:

- Custo de agência da diretoria;
- Falta de atuação da diretoria e presidência.

Figura 23 – Campanhas de comunicação realizadas pelo SIC
Fonte: SIC (2006)

4.2.8 LÁCTEA BRASIL

A LÁCTEA BRASIL – Associação para o Progresso do Agronegócio Lácteo é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), que foi criada em 26 de Maio de 1.999 com a finalidade de desenvolver atividades para defender os interesses convergentes de todos os setores envolvidos no SAG do leite, visando o fortalecimento, crescimento e expansão da pecuária leiteira profissional brasileira, bem como da promoção da segurança alimentar e nutricional do leite perante a população.

A *Láctea Brasil* nasceu da iniciativa de fornecedores de insumos e de produtores de leite ao observarem que o mercado lácteo brasileiro não correspondia ao potencial de consumo e vendas quando comparado a outros mercados similares, e que a estrutura do mesmo era mal desenvolvida e desprotegida de ferramentas para seu próprio crescimento. Foram realizados estudos econômicos sobre o agronegócio leiteiro para detectar que fatores

levavam à presente situação, e o consenso entre os membros da Entidade trouxe algumas conclusões:

- os brasileiros gastam proporcionalmente cada vez menos com alimentos e, dentro desta categoria, gastam relativamente menos com leite e lácteos e mais com outros alimentos;
- o alimento leite (e seus derivados) não é devidamente valorizado pelo consumidor, e que iniciativas no sentido de valorizar o leite como alimento são escassas;
- o mercado de leite apresenta possibilidades de crescimento substancial quando comparado com outras bebidas, mas ao mesmo tempo sofre a pressão crescente de outras bebidas, muitas vezes ocupando os espaços de maior rentabilidade;
- o consumo de derivados do leite, como iogurtes e queijos, é reduzido e a elasticidade-renda é cada vez menor, abrindo espaço para ações de marketing para aumento do consumo;
- há desinformação por parte do consumidor, sendo exemplo disso a ainda forte presença do mercado informal de leite.

A *Láctea Brasil* tem o objetivo de promover o aumento do consumo de leite e derivados, contribuindo assim com o desenvolvimento do setor em todas as suas vertentes, bem como a melhoria das condições nutricionais da população brasileira. Fazem parte da *Láctea Brasil*, desde empresas de insumo para a produção de leite até laticínios, passando por associações de gado leiteiro, entidade de classe, prefeituras, etc.

Há uma diretoria eleita a cada 2 anos, sendo um presidente, um diretor financeiro, um diretor de marketing e um superintendente executivo. Todos esses são voluntários e não são remunerados. A entidade mantém um contato direto com seus mantenedores, informando sobre suas ações através de relatórios mensais. Há uma funcionária contratada que executa as atividades discutidas e planejadas junto à diretoria.

A *Láctea Brasil* a partir deste ano (2007) mudou sua forma de contribuição que anteriormente era mantida por empresas privadas, que colaboram com um valor mensal, baseado no seu

faturamento para uma contribuição onde 1/4 de centavos por litro de leite industrializado será destinado a organização. Do valor arrecadado, 50% serão pagos pela indústria e 50% pagos pelo produtor. No entanto, no primeiro ano de contribuição a indústria pagará 75% e o produtor 25% do valor destinado a organização.

Apesar de este sistema ser bastante semelhante ao modelo americano da IDFA, no caso brasileiro a cobrança não será compulsória, participando apenas produtores e industriais que quiserem aderir ao programa. Dessa forma a Láctea Brasil busca arrecadar uma quantidade maior de recursos para suas ações, tendo em vista que no modelo antigo de contribuição mensal, os recursos eram poucos que limitavam as ações da organização.

Além das ações institucionais e de divulgação dos benefícios dos lácteos à imprensa e interessados, a entidade colocou o marketing institucional como questão prioritária do setor. A partir de seus esforços, diversas iniciativas de marketing surgiram nos últimos tempos. Essas iniciativas ou foram realizadas mediante isenção fiscal por parte de governos (como é o caso de Goiás), ou por entidades setoriais, como é o caso da ABLV (Associação Brasileira de Leite Longa Vida). O principal problema enfrentado hoje pela *Láctea Brasil* está relacionado à falta de recursos na organização para desempenharem suas ações.

Figura 24 – Campanhas de comunicação realizadas pela Láctea Brasil
Fonte: Láctea Brasil (2006)

4.2.9 Laranja Brasil

História e objetivos

Criada em julho de 2001, a *Laranja Brasil* é uma organização vertical constituída por produtores e empresas que atuam nos mais diferentes segmentos da do sistema produtivo e tem como objetivo promover o agronegócio citrícola.

A idéia da criação da entidade surgiu após a realização de um estudo de Mapeamento e Quantificação do Sistema Agroindustrial Citrícola, realizado pelo grupo PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial) no ano 2000, atendendo a uma demanda do FUNDECITRUS (Fundo de Defesa da Citricultura). O resultado final do estudo foi apresentado em um workshop, no qual identificou-se a necessidade de se criar uma organização para coordenar ações a serem realizadas pelo sistema produtivo de forma a estudar alternativas para o escoamento da safra. A idéia de se criar esta organização foi motivada pelo excesso de produção de laranja no ano 2000, visto que seria uma forma de aumentar o consumo no mercado interno.

Para a implementação da organização, um comitê gestor composto por representantes do setor de insumos, indústria e produção foi formado para discutir sobre as atividades da organização. De acordo com seu presidente, um dos aspectos que pode ser considerado como fundamental para o sucesso da organização foi à facilidade logística encontrada pelo grupo realizando suas reuniões na cidade de Ribeirão Preto, na sede da organização horizontal *Abecitrus* que fornecia todas as condições de infra-estrutura necessárias. Outro ponto foi a liderança de um representante do SAG na convocação da reunião que tornou possível a estruturação da *Laranja Brasil*.

Como resultado das discussões, alguns pontos ficaram estabelecidos, como:

- Somente organizações com fins lucrativos podem participar da organização.

- Assuntos polêmicos que poderiam gerar conflitos e crise na organização não serão pautas de discussão nas reuniões.
- Devido ao excesso de safra que o setor vivia na época, as ações da organização se limitariam em ações de promoção no mercado interno.

Depois de discutidos e definidos esses pontos relativos à organização, foram estabelecidos os objetivos que estão apresentados abaixo:

- Promover a expansão do consumo das frutas cítricas e seus derivados naturais, com prioridade no mercado interno;
- Defender os interesses do SAG para incrementar sua competitividade;
- Realizar pesquisas e levantamentos de dados, divulgá-los a seus associados e ao público quando for pertinente, visando o aumento do consumo de laranja e do suco de laranja.

Ficou definido também que assuntos polêmicos que poderiam gerar conflitos entre os membros da organização não seriam levantados. Dessa forma, foram priorizadas ações que não geram conflito, como por exemplo, as ações de comunicação, que são vistas claramente como um benefício a todos na tentativa de aumentar o consumo e dar destino ao excesso de produção de laranja.

Mecanismos de governança e formas de financiamento

Institucionalizada a organização, outros membros do sistema produtivo foram convidados a formar o Conselho Executivo da *Laranja Brasil*. Para financiar a organização, foi definida também uma forma de contribuição dessas organizações associadas. O financiamento ocorre através do pagamento de uma mensalidade que será utilizado para financiar campanhas, pesquisas e estrutura.

Rendimento sobre aplicações no mercado financeiro, contribuições de entidades governamentais e privadas, doações e receitas de origem diversas também são utilizadas para financiar as ações da organização.

A organização está estruturada com a presença de um diretor presidente, um vice-presidente, um diretor de marketing e um financeiro. Esses cargos são ocupados por representantes das empresas sócias com cargos não-remunerados. Também existe um conselho composto pelas empresas associadas. O conselho tem por objetivo aprovar as ações sugeridas pela diretoria, sendo que cada conselheiro tem direito a um voto. O comitê gestor optou por não utilizar uma estrutura física para a organização, sendo que seria utilizada a estrutura das empresas associadas.

Ações realizadas

Toda a ação da *Laranja Brasil* está relacionada ao desenvolvimento do lema "*Laranja é Saúde*". Outro ponto que sempre é levantado nas ações é a defesa de interesses de forma a elevar a competitividade do agronegócio citrícola frente às outros sistemas produtivos concorrentes. A entidade adotou ainda o uso de pesquisas de marketing para orientar as ações mercadológicas na venda de laranja e suco de laranja.

Neste sentido, pesquisas com ênfase nos aspectos funcionais da laranja são priorizadas. A organização também busca apoio de médicos e nutricionistas para divulgar os benefícios do consumo de laranja.

Ainda, a organização realiza campanhas em escolas com o objetivo de despertar nas crianças o consumo por laranja, além de campanhas em feiras e eventos agrícolas para divulgação da organização e busca por novos associados.

A maior conquista da organização foi a proibição de alguns produtos que não utilizavam laranja de serem classificados como suco, o que além de prejudicar o consumidor também

prejudica todo o sistema produtivo. A organização também possui representação no conselho da FUNDECITRUS e da câmara setorial citrícola em nível federal e estadual.

Problemas enfrentados

O objetivo definido no início de apenas promover e trabalhar o consumo interno de laranja é o principal problema enfrentado atualmente pela organização. Este problema é decorrente da redução da produção no Brasil, o que vem ocasionando uma redução da laranja destinada ao mercado interno, fato que impossibilita ações de aumento de consumo.

A organização também apresenta problemas com falta de comprometimento dos membros da diretoria. Esta falta de comprometimento é decorrente da falta de motivação com a organização bem como pelo fato dos mesmos não serem remunerados, pois acabam focando suas atividades para outras ações remuneradas e não para a organização.

A falta de recursos também é um fator limitante para o desenvolvimento de ações pela organização e é decorrente principalmente de dois fatores: a) Poucos associados; b) Falta de comprometimento no pagamento.

Benefícios aos associados

Entre os benefícios fornecidos ao associado da Laranja Brasil destaca-se o aspecto social. Fazer parte de uma organização moderna, é visto com bons olhos pelo setor. Outro ponto interessante a se destacar é que as reuniões do conselho são utilizadas como ponto de encontro de lideranças do setor para troca de experiências e informações.

Além dos “benefícios de clube” como citado por Olson (1999), as empresas associadas da organização têm o direito de utilizar o selo de empresa filiada à organização.

Figura 25– Campanhas de comunicação realizadas pela Laranja Brasil
Fonte: *Laranja Brasil* (2006)

5 – Proposta para estruturação de uma organização vertical para o SAG do Leite no Estado de São Paulo

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma proposta de organização vertical para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo, bem como sugestão sobre a forma de sua implementação. Para o desenvolvimento dessa proposta foi utilizado como base o referencial teórico de teoria de organizações, teoria de redes e sistemas, de planejamento e gestão estratégica de Sistemas Agroindustriais na determinação de qual seria o papel, definição e funções deste tipo de organização.

O trabalho de mapeamento e quantificação do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil ajudou na compreensão do agronegócio do leite no Brasil e no Estado de São Paulo e serviu de base para identificar os tipos de ações no qual a organização vertical em São Paulo deveria desenvolver para aumentar a competitividade de seus agentes.

Organizações no exterior consideradas de sucesso por conseguirem bons resultados decorrentes de suas ações estratégicas também foram estudadas, tendo como objetivo conhecer como foram estruturadas e quais são as ações por elas realizadas.

Paralelamente um estudo com organizações que representam três diferentes sistemas agroindustriais no Brasil (Leite, Laranja e Carne) também foram estudadas. O objetivo do estudo dessas organizações foi identificar os principais problemas enfrentados durante sua estruturação e implementação de suas ações estratégicas que as impediram de ter sucesso semelhante às organizações internacionais.

A figura 26 mostra essas etapas do desenvolvimento do trabalho até o momento da estruturação de uma organização vertical para o Estado de São Paulo que será feita neste capítulo.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, é feita uma rápida análise dos resultados obtidos e apresentados no capítulo anterior e depois é feita a sugestão de uma

estrutura organizacional para a organização vertical do SAG leite para o Estado de São Paulo, bem como sua forma de implementação atendendo assim os objetivos principais desse trabalho.

Figura 26 – Etapas da pesquisa utilizadas para estruturação da proposta de organização vertical para o SAG Leite São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1 – Conceito de organização vertical

O primeiro objetivo deste trabalho está relacionado à conceituação de organização vertical utilizado na literatura bem como suas funções. Um estudo sobre a teoria das organizações e a relação destas com a teoria de redes e sistemas foi realizado. Para atingir esse objetivo foi adotado como hipótese o seguinte conceito: uma organização vertical é um tipo de organização composta por agentes de níveis diferentes dentro de um mesmo sistema agroindustrial, e que buscam cooperação através de ações coletivas para o benefício de todos ou parte de seus membros.

No entanto, não foi encontrada por sua vez na literatura uma definição direta de organização vertical. Apenas Nassar (2001) diz em seu estudo que nos casos em que surge a necessidade de provisão de bens nos quais extrapolam a uma indústria específica, surge a necessidade da criação de organizações verticais. São elas de relações sistêmicas entre os diferentes tipos de

indústrias e determinarão o surgimento de ações para prover bens coletivos que as tornem mais eficientes e elevem o grau de competitividade do sistema como um todo.

Dessa forma, com base nos trabalhos de Nassar (2001) e com os estudos sobre teoria das organizações, principalmente nos trabalhos de Olson (1999) e nos estudos sobre relação entre redes e sistemas, é que para este trabalho será considerada a hipótese I sobre o conceito e funções para a estruturação da organização vertical para o SAG leite no Estado de São Paulo.

5.2 – Mapeamento e Quantificação do SAG Leite no Brasil

O segundo objetivo específico dessa pesquisa era identificar através do mapeamento e quantificação qual era a realidade do sistema agroindustrial do leite no Brasil, identificando além dos números do setor, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos que precisam ser explorados e desenvolvidos. Estes resultados foram apresentados no capítulo 4 e demonstraram a importância econômica do negócio apesar dos grandes problemas que o tornam vulnerável, principalmente quando comparada a outras culturas, como por exemplo, o avanço cana-de-açúcar no qual nos últimos anos o leite vem perdendo espaço.

Com os resultados obtidos, aceitamos a hipótese II adotada para esta etapa da pesquisa que diz que o SAG do leite, apesar de sua grande importância no agronegócio brasileiro, ainda sofre com problemas de falta de organização e coordenação que interferem na sua competitividade perante outros sistemas produtivos.

Além disso, os resultados do mapeamento e quantificação, durante um workshop realizado com mais de 100 lideranças do setor, geraram uma lista de ações estratégicas que precisam ser desenvolvidas pelos agentes para que a competitividade desse SAG aumente. Essas ações servirão de base para a estruturação posteriormente neste capítulo dos comitês da organização vertical responsáveis pelas ações estratégicas a serem desenvolvidas pelo SAG.

5.3 – Estudo de casos de organizações no agronegócio

No terceiro objetivo específico do trabalho, no qual as organizações do agronegócio localizadas no Brasil e no exterior foram estudadas, identificaram-se as suas estruturas organizacionais, seus objetivos, seus membros, suas ações e resultados. Os resultados desse estudo estão localizados no capítulo 4 do trabalho.

Uma atenção especial foi dada também as formas de financiamento dessas organizações, tendo em vista que através de conhecimento empírico sobre o assunto do autor, esse é um dos principais problemas enfrentados atualmente por estas organizações. Por essa razão, a hipótese III coloca que organizações que recebem recursos para financiamento e execução de suas ações resultantes de cobrança obrigatória imposta pelo governo e financiada por todos os agentes do SAG apresentam melhores resultados que organizações que recebem recursos por doações ou taxas de associação foram avaliadas foi proposta.

Em todas as organizações internacionais estudadas, a representação dos seus membros perante o governo e sociedade é visível. Esta se dá através de organizações privadas criadas pelos próprios agentes ou por união de organizações horizontais já existentes como ocorrem nos casos da IDFA, *Fedeleche*, NCBA e Café da Colômbia enquanto que as organizações *Dairy Australia* e *Flórida Citrus Orange* foram instituídas pelo governo. Além de representarem seus agentes perante a sociedade, todas as organizações apresentam também como objetivo de forma geral o aumento da competitividade de seus SAG, seja através de ações de comunicação, capacitação, ambiental entre outras.

Em relação à estrutura organizacional, todas são organizações possuem representantes dos mais diversos setores do SAG. Entretanto, em apenas algumas organizações, os produtores ou industriais têm direito a voto e, em outros casos, ambos o fazem, porém com pesos nos votos diferentes. As organizações de leite do Chile e Café da Colômbia apesar de representarem todo o país, apresentam estruturas locais para cada região produtora. Essas

estruturas são importantes, pois levam as necessidades locais de cada região para a organização nacional, que melhor define suas ações estratégicas. Apesar das diferentes formas de estruturas organizacionais encontradas todas funcionam bem, pois se adaptam às necessidades dos agentes do SAG.

Especificamente em relação à questão de financiamento das organizações, observa-se que onde a cobrança é imposta pelo governo através de lei, os recursos arrecadados são maiores que os locais aonde não o são. Esse volume de capital arrecadado também afeta diretamente o número e qualidade das ações realizadas pela organização e seus resultados conseqüentemente.

Um fato interessante observado neste trabalho é que a cobrança obrigatória só ocorre nas organizações localizadas em países desenvolvidos. Na organização colombiana de café, este recurso é decorrente da diferença do preço do café comercializado na exportação com o do preço comercializado internamente e no Chile o financiamento é feito de forma voluntária, pois de acordo com a legislação do governo chileno, é proibida a cobrança obrigatória de taxas destinadas a organizações privadas.

Um ponto interessante é que independente da quantidade dos recursos arrecadados, essas organizações apresentam grande força representativa em seus países, e as ações realizadas obtiveram bons resultados desde aumento do consumo, melhorias na qualidade do produto, até na questão de formalização das relações entre os agentes através de regras mais claras para elaboração de contratos entre outras que resultaram num aumento da competitividade de todos no SAG.

Já para as organizações nacionais, a realidade é outra. Nos três casos estudados, o único objetivo dessas organizações é a realização de ações de comunicação e com pouca representatividade no SAG. Nas três organizações, todos os membros do SAG podem fazer parte da organização, mas é apenas a grande minoria que faz parte. O principal problema é

que a maioria dos agentes não acredita na importância dessas organizações em seus negócios, e por isso não querem pagar a mensalidade de associação. Essa falta de compromisso dos agentes faz com que os recursos arrecadados sejam baixos. A cobrança compulsória seria uma solução, embora analisando-se a legislação brasileira descobre-se que é proibida a cobrança compulsória de taxas destinadas a organizações privadas, assim como ocorre no Chile. No entanto, no Brasil como a consciência da importância das ações dessas organizações é menor, o problema de falta de recurso torna-se ainda mais grave. Dessa forma as ações de comunicação feita por essas organizações, devido ao orçamento, ficam restritas a doações de espaço em revistas especializadas e alguns trabalhos isolados e a grande maioria da população não são informados de suas atividades.

Após analisarmos os casos nacionais e internacionais em relação às formas de financiamento, se aceita a hipótese III de que organizações que recebem recursos de forma obrigatória apresentam melhores resultados que as financiadas por contribuições de seus associados.

Os resultados obtidos através desta etapa do estudo fornecerão embasamento para a definição da melhor estrutura para uma organização vertical do SAG do leite no Estado de São Paulo.

5.4 – Estruturação de uma organização vertical para o SAG Leite no Estado de São Paulo

Como visto o embasamento teórico obtido através dos estudos sobre teoria das organizações e gestão estratégica de Sistemas Agroindustriais principalmente através dos trabalhos de NEVES (2006), juntamente com os resultados do mapeamento e quantificação do SAG Leite no Brasil e com os resultados dos casos apresentados das organizações verticais localizadas no Brasil e no exterior, todos servirão de base para a estruturação de uma organização vertical do leite no Estado de São Paulo.

Vale ressaltar que os resultados dos estudos realizados anteriormente e uma proposta prévia de uma organização foram apresentado a um comitê gestor formado por integrantes do SAG

do leite paulista reunidos no dia 30 de março de 2007 na FEA/USP em Ribeirão Preto. Nesta reunião, os membros do comitê contribuíram e validaram a proposta abaixo apresentada. Os integrantes deste comitê foram: Marcelo Moura Campos (Presidente da Leite São Paulo – organização horizontal representativa dos produtores de leite no Estado de São Paulo); Antônio Julião Damásio (Presidente da Câmara Setorial do Leite no Estado de São Paulo); José Edson Rosolen (Representante da Leite Brasil – Organização horizontal dos produtores de leite no Brasil); Manuela Gama (Láctea Brasil); Mário Cesar Ralize (Representante da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo); Sigismundo Bialoskorski Neto (Professor da FEA-RP/USP Ribeirão Preto); William Tabchoury (Lagoa da Serra – Empresa de inseminação artificial) e Laércio Barbosa (Representante da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo)

Estrutura organizacional

Como visto no item 5.1, uma organização vertical é um tipo de organização composta por agentes de níveis diferentes dentro de um mesmo sistema agroindustrial, e que buscam cooperação através de ações coletivas para o benefício de todos ou parte de seus membros.

Dessa forma, a organização aqui proposta para o Estado de São Paulo seria a responsável pela representatividade dos interesses de seus membros perante a sociedade e Estado, além de desenvolver ações que promovam o aumento de sua competitividade.

Essas ações estariam relacionadas a:

- promoção do consumo de lácteos no Estado;
- aumento da competitividade de produtores e indústria;
- coleta, análises e disseminação de informações do setor;
- padronização de normas e contratos em relação à produção, industrialização e comercialização de leite;

- resolução de conflitos;
- apoio a pesquisas e inovações e desenvolvimento de novos canais e mercados.

Para que estes objetivos sejam atendidos, a estrutura proposta a seguir envolve diretamente representantes de organizações horizontais do SAG Leite paulista (Insumos, produção, indústria, distribuição e consumidor final) para participarem da organização formando o conselho executivo.

O conselho executivo tem como responsabilidade realizar reuniões mensais com os demais integrantes do conselho para: discutir e aprovar propostas apresentadas; fiscalizar e aprovar orçamento e prestação de contas da organização além de cooperarem pró-desenvolvimento da SAG do leite em São Paulo. A formação de um conselho formado por representantes de organizações horizontais tem função semelhante às diretorias encontradas nos casos estudados em organizações no Brasil e no exterior.

Além dos representantes dessas organizações horizontais paulistas, representantes da secretaria da agricultura, presidentes de diretórios regionais além de representantes de universidades e instituições de pesquisa também compõem o conselho executivo proposto.

Recomenda-se que o representante do governo seja o secretário da agricultura, o presidente da câmara setorial ou seu secretário, de forma a trazerem a visão do governo sobre as discussões realizadas. Os diretórios regionais assim como observado nos casos das organizações de leite no Chile e Café da Colômbia têm como objetivo criar fóruns de discussões locais para que as necessidades prioritárias sejam repassadas a organização vertical estadual. Justifica-se a criação desses diretórios, pelo fato da produção de leite ser muito diversificada nas mais diferentes regiões do Estado de São Paulo, sendo necessária a discussão e elaboração de estratégias específicas para cada localidade, visando maior eficiência das ações estratégicas realizadas pela organização.

Para o Estado de São Paulo sugere-se a criação de 14 diretórios regionais, pois como identificado no mapeamento e quantificação do SAG do leite no Brasil, o Estado está dividido em 14 bacias leiteiras que possuem características distintas. A divisão dos diretórios regiões pode ser encontrada na figura abaixo.

Figura 27 - Localização dos diretórios regionais

Fonte: elaborado pelo autor com base em informações IEA (2006)

É função destes diretórios regionais convocarem reuniões junto a produtores de leite da região para que possam ser discutidos problemas que afetam a competitividade do leite, bem como sugerir ações para melhorias. Nas reuniões realizadas por esses diretórios regionais, seus representantes, depois de escolhidos, têm como função participar da reunião de conselho da organização vertical, bem como organizar as reuniões do diretório regional. Sugere-se a realização destas reuniões nos sindicatos rurais, casas da agricultura ou escritórios do SEBRAE e que técnicos locais destas instituições façam parte das reuniões. A presença de prefeitos, vereadores e outras lideranças nestas reuniões também podem ser úteis nas discussões. Abaixo do conselho executivo na estrutura organizacional, encontra-se um diretor executivo com um assistente. Não é recomendável que este seja um representante da indústria ou dos produtores, tendo em vista que esta pessoa tem que ser neutra nas suas atividades. Sugere-se então que um executivo seja contratado para desempenhar as seguintes funções:

Convocar reuniões com o conselho executivo; fazer controle do orçamento da organização; gerenciar equipes de comitês; ser o representante da organização junto ao Estado e sociedade. Este diretor executivo deve ser um profissional que dedicará 100% do seu tempo para a gestão da organização vertical e deverá receber um salário proporcional a função.

Sugere-se para esta organização vertical paulista a criação de 5 comitês que têm como objetivo implementar as ações propostas para melhorias no SAG do leite no Estado, e que foram priorizadas no capítulo 4 durante o workshop do mapeamento e quantificação do SAG Leite no Brasil. A estrutura formada por comitês de trabalhos foi analisada nos casos de organizações internacionais, principalmente na *Dairy Austrália*, onde essa estrutura se mostrou eficiente e flexível. A flexibilidade deve-se ao fato de que outros comitês podem ser criados temporariamente apenas para discussão de determinados assuntos e depois extintos. A estrutura completa da organização vertical pode ser vista na figura 28. Os 5 comitês sugeridos para a organização vertical do SAG leite paulista encontram-se no quadro abaixo.

Coordenação	Este comitê será responsável pela coordenação do SAG. Deve ser um comitê com boa articulação no setor. Este comitê será o responsável por controlar os recursos, realizar ações de lobby, gerenciar conflitos, normalização do setor e fiscalização.
Pesquisa e Desenvolvimento	Este comitê deverá ser responsável por realizar pesquisas sobre novos produtos e propriedades do leite. Este deve ter um contato próximo às indústrias e universidades acompanhando as pesquisas realizadas, bem como destinando recursos para financiamento de pesquisas de interesses do setor. Este comitê também deve estar atento às inovações realizadas em outros países fazendo um benchmarking dos produtos e tecnologias aplicáveis no país.
CinLeite	Este comitê é responsável pela reunião das informações disponíveis SAG do leite que são importantes para que o setor possa tomar decisões. Estas informações estariam disponíveis através de um informativo e/ou site na Internet com acesso restrito ou aberto dependendo da decisão da organização.
Comunicação	O departamento de comunicação será responsável por promover e defender o SAG do Leite no Estado de São Paulo. Suas ações não devem ser concorrentes com as da Láctea Brasil que já é uma organização responsável pela comunicação no Brasil, e sim abordar apenas tópicos relativos à comunicação local.
Logística	Este comitê seria responsável pelo controle e distribuição do leite no Estado de São Paulo, avaliando também potenciais mercados a ser explorado bem como novos canais. Também realizaria uma análise de potenciais mercados no exterior que poderiam ser atingidos.
Capacitação	Identificar e realizar capacitação junto ao setor de insumos, produção, indústria e distribuição perante as novas tecnologias de forma a melhorar a qualidade do produto, redução de custos e conseqüentemente o aumento da competitividade do setor.

Quadro 11– Funções dos comitês sugeridos para a estruturação da organização vertical do leite paulista.

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 28 - Estrutura da organização proposta para o Estado de São Paulo
 Fonte: elaborado pelo autor.

Membros

Os membros dessa organização são desde organizações representativas dos setores de insumos, produção, indústria e distribuição até agentes individuais pertencentes ao sistema agroindustrial.

Apesar de indiretamente, todos os agentes do sistema produtivo paulista serem integrantes da organização, pois de forma indireta todos receberão os benefícios de algumas ações da organização (OLSON, 1999), alguns tipos de sócios, de acordo com a proposta aqui desenvolvida, poderão ter benefícios extras de acordo com a categoria no qual estão enquadrados.

Sugere-se, dessa forma, que os membros possam ser classificados em duas categorias:

- **Membros contribuintes:** Estes membros têm acesso a todas as informações disponíveis na organização, como relatórios, base de dados, publicações, prioridade na alocação de lugares dos eventos da organização, benefícios nas ações realizadas pela organização, além de poderem participar das discussões nas reuniões do conselho executivo.
- **Membros afiliados:** São os demais membros da organização, que terão acessos a algumas informações e ações realizadas a todos os membros do sistema.

Mecanismos de financiamento

Um dos principais tópicos desta proposta é o mecanismo de financiamento desta organização. Estudando diversos modelos aplicados em outros países, vimos que a cobrança compulsória paga por todos os integrantes do sistema produtivo é uma das opções mais utilizadas.

No entanto, no Brasil, a legislação impede a cobrança compulsória de qualquer taxa do produtor. Como forma de financiamento, sugere-se que o governo do Estado destine recursos hoje aplicados ao SAG do leite para esta organização. Este financiamento seria semelhante ao Fundo da Pesca, Lei nº 7.964 de 16 de julho de 1992, que tem por objetivo prestar apoio financeiro aos agricultores, pecuaristas e pescadores artesanais, em programas e projetos do interesse da economia estadual.

Além do recurso recebido pelo governo, e de forma a viabilizar demais ações para o SAG, sugerimos a contribuição dos agentes do sistema produtivo. Como formas de incentivo, estes receberiam benefícios que não seriam destinados a todos os membros da organização.

5.5 – Etapas para a estruturação da organização vertical do SAG Leite no Estado de São Paulo

Para a implementação desta organização no Estado de São Paulo, sugere-se que as ações sejam implementadas em três fases:

Fase 1 – Estruturação da proposta da organização e implementação dos projetos estratégicos

Como primeira fase para a implementação desta organização, sugere-se que a câmara setorial do leite do Estado de São Paulo coloque na pauta de sua reunião a importância da organização e proponha a criação de um comitê inicial para discutir as ações de implementação da

organização sugeridas. Este comitê, posteriormente, poderá ou não formar o conselho executivo da organização juntamente com outros membros.

Formado o grupo sob liderança da câmara setorial, este ficará responsável pela contratação de um gestor, bem como pela obtenção dos recursos iniciais necessários ao seu trabalho. Sugere-se que este financiamento ocorra por alguma organização como SEBRAE/SP, SENAR/SP ou SESCOOP/SP, e de início utilize a sede da secretaria da agricultura como local base de trabalho. No orçamento a ser elaborado pelo grupo formado, deve constar custo de viagens, hora/técnica, materiais e outros para os trabalhos do diretor executivo durante o primeiro ano da organização.

Contratado o diretor, este ficará responsável por fazer “lobby” perante as demais organizações do SAG paulista e políticos para adentrarem e apoiarem a idéia da organização vertical. Este deverá fazer o contato nos primeiros três meses através de visitas e ligações para apresentação do projeto.

Depois de definidas as organizações horizontais que irão fazer parte da organização vertical, fica sob responsabilidade do diretor executivo convocar reuniões com esses membros e elaborar uma proposta de lei para reconhecer a organização vertical do SAG do leite paulista como uma organização que represente o interesse de todos.

Para o financiamento desta organização, recomenda-se a criação de um fundo de fomento semelhante ao Fundo do Leite e da Pesca. Neste período, caberá também ao diretor executivo a elaboração do estatuto da organização detalhando o seu escopo e beneficiários. Para elaboração do projeto de lei, a participação e compromisso dos membros das organizações horizontais são fundamentais para o sucesso da implementação da organização.

No estatuto também deve ser definido como ocorrerão às trocas de membros do conselho e outros assuntos relativos à governança da organização.

Fase 2 – Legalização da organização

Depois de estruturada a proposta de lei para a legalização da organização, o diretor executivo deve apresentar a proposta à câmara dos deputados. É de extrema importância que esta solicitação tenha cartas de apoio de todas as organizações e da câmara setorial do leite no Estado de São Paulo.

Esta é uma fase na qual o diretor executivo deve ter boa articulação na câmara dos deputados estaduais, de forma a conseguir a aprovação desta proposta. Aprovada esta proposta, a próxima etapa seria da estruturação da organização propriamente dita.

Fase 3 – Estruturação da organização

Como ação para estruturação da organização vertical, caberá ao diretor executivo cuidar das disposições legais para funcionamento da organização. Neste momento, os recursos destinados à organização pelo governo Estadual devem financiar a organização.

As organizações que financiavam o diretor executivo na fase 1 e 2 deixariam de contribuir. No entanto, poderiam ser parceiras desta organização na elaboração de ações estratégicas de interesse mútuo.

Neste momento, cabe ao diretor executivo constituir uma sede para a organização. Sugerimos que esta seja implementada na cidade de São Paulo por facilidades de locomoção das principais lideranças do setor. O custo de constituição desta sede deve vir do fundo estadual com apoio de organizações parceiras da organização.

Estruturada a organização física, o diretor executivo começa a montar, juntamente com o conselho executivo, os integrantes de cada comitê (coordenação, comunicação, informação, etc.). A definição de cada comitê deve ser estruturada de acordo com as demandas. Esta é uma decisão a ser tomada pelo diretor executivo juntamente com o conselho, embora acreditemos que os comitês de coordenação, centro de inteligência e capacitação devam ser estruturados

prioritariamente, de forma a melhorar a coordenação do sistema agroindustrial e sua competitividade. Conforme os comitês são estruturados e cresce a demanda por atividades, a organização pode pensar na contratação de equipe específica para trabalhar nas atividades.

Nesta etapa, como forma de arrecadação de novos recursos, a organização deve trabalhar com arrecadação com agentes do sistema. Eles, como forma de incentivo, obteriam determinados benefícios a serem definidos. O diretor ficaria responsável, nesta fase, por buscar esses recursos. Paralelamente à criação dos comitês gestores, o diretor executivo deve estruturar e articular os diretórios regionais em cada região produtora do Estado e convocá-los para a reunião do conselho executivo. Estruturada a organização vertical, um novo planejamento estratégico para o setor deve ser realizado como forma de elaborar novos projetos para o desenvolvimento contínuo do sistema agroindustrial. Na figura abaixo se encontra um resumo das atividades a serem desempenhadas para a estruturação de uma organização vertical para o leite no Estado de São Paulo.

Figura 29 - Etapas para estruturação de uma organização vertical para o SAG Leite no Estado de São Paulo.
Fonte: elaborado pelo autor.

6 – Considerações finais e limitações do trabalho

Estudos sobre coordenação e gestão de sistemas agroindustriais são comuns nos dias atuais. Estes são decorrentes de uma preocupação cada vez maior de seus agentes em aumentar a competitividade em seus sistemas, tendo em vista que a concorrência se torna cada dia mais acirrada tanto no mercado internacional quanto nacional.

Por esta razão, diversos autores apresentaram modelos para análise da competitividade em sistemas agroindustriais (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; JANK; NASSAR, 2000 entre outros). Estes modelos demonstraram que além dos fatores relacionados ao ambiente institucional, produtivo, tecnológico e inovação, a questão da coordenação se mostra como uma das mais importantes variáveis na busca por uma maior competitividade.

Em especial para o SAG do leite, a busca por uma maior competitividade é essencial para a manutenção da produção no país, principalmente no Estado de São Paulo onde este trabalho apresentou foco.

No estado como visto no trabalho de mapeamento e quantificação, a perda de competitividade de seus agentes faz com que a produção de leite venha perdendo espaço para outras culturas como a cana-de-açúcar. Além disso, a competitividade do leite paulista é bem menor quando comparada a do leite produzido em outros estados. Apesar das grandes indústrias e o mercado consumidor estar no Estado de São Paulo, o produtor paulista sofre com a guerra fiscal que faz com que o leite produzido em outros estados chegue muitas vezes com um preço menor que o do produtor paulista mesmo com os custos logísticos.

O mapeamento mostrou também diversos outros problemas que faz o leite paulista perder competitividade. Entre eles podemos citar o baixo nível tecnológico nas fazendas paulistas, baixo controle sanitário, falta de diferenciação nos produtos, ilegalidade e fraudes e principalmente a falta de coordenação que faz com que a solução destes problemas se torne cada vez mais distantes.

No SAG leite, a presença de organizações representativas de produtores ou industriais é muito expressiva. No entanto, o trabalho entre elas não é coordenado o que faz com que muitas vezes as ações fiquem concentradas em determinada região do estado enquanto outras são completamente ignoradas. A questão política também é grande nessas organizações, o que prejudica ainda mais seus agentes – principalmente os produtores, que representam o elo fraco dessa disputa.

Por esta razão, este estudo buscou compreender melhor aspectos relacionados à coordenação de sistemas agroindustriais e o papel das organizações horizontais e verticais nesse processo.

O estudo buscou levantar qual o papel das organizações na sociedade atual e quais são os tipos de organizações existentes. Para isso diversos autores foram estudados e como resultado, nota-se que as organizações horizontais têm um papel de defender os interesses de seus membros dentro de uma mesma indústria. Para uma relação sistêmica entre diferentes tipos de indústrias, elas determinarão o surgimento de ações para prover bens coletivos que as tornem mais eficientes e elevem o grau de competitividade do sistema como um todo (NASSAR, 2001).

A atuação através de uma relação sistêmica entre os diversos tipos de indústria muitas vezes é difícil de ocorrer em função dos constantes conflitos existentes entre produtores e indústrias por preços e condições de pagamento apenas como exemplo. Dessa forma, a necessidade de se estruturar uma organização vertical que seja representativa para todos os setores se torna fundamental para que este tipo de ação seja implementado.

Para a estruturação desta organização, exemplos de organizações que atuam de forma vertical no SAG foram estudados. Observa-se neste sentido uma clara diferença entre as organizações nacionais e internacionais. Enquanto as organizações nacionais focam suas atividades apenas em comunicação e se caracterizam pela baixa representatividade em seus sistemas agroindustriais, no exterior as organizações são fortes representantes do SAG como um todo.

Além de ações de comunicação, ações nas mais diversas áreas são desenvolvidas buscando sempre a capacitação de seus agentes e ganho de competitividade.

Ademais, a falta de recursos ainda é o principal problema enfrentado pelas organizações verticais no Brasil. A falta de comprometimento dos agentes membros das organizações e a falta de interesse da grande maioria que não é membro da organização em tornar-se um deles, fazem com que o desenvolvimento de ações que tragam resultado de grande impacto não seja realizado focando apenas em ações pontuais e de pouco impacto.

No exterior nota-se que principalmente em países desenvolvidos onde a cobrança de taxa destinada a organização é compulsória, os resultados são melhores e de grande impacto em todo o SAG.

Sendo assim, a importância da estruturação desse tipo de organização de forma sustentável é evidente, tendo em vista o sucesso obtido em outros países. Apesar da realidade econômica e cultural ser diferente no Brasil, esse modelo com suas devidas adaptações é passível de ser aplicado no país.

A estrutura sugerida no capítulo 5 levou em considerações todos esses fatores e se mostrou viável no Estado de São Paulo, sendo aprovada por representantes de todo o SAG do leite paulista.

O agronegócio brasileiro, que por sua vez é tão competitivo nas áreas tecnológicas pelo resultado de anos de pesquisas, agora precisa focar sua atenção para a área de coordenação. Este trabalho busca contribuir um pouco neste sentido, tendo em vista que as diferenças tecnológicas entre os países são cada vez menores e o desenvolvimento de pesquisas nessa área de gestão pode ser um grande diferencial para o país aumentar suas riquezas e se tornar como muitos já dizem “o celeiro agrícola mundial”.

Limitações do estudo

Este estudo apresentou algumas limitações que precisam ser consideradas nesta fase final do trabalho. Os dados obtidos na fase de mapeamento e quantificação do SAG leite no Brasil levou em consideração números obtidos por meio de fontes de dados secundários e primários, que apesar de terem sido validados no setor durante o workshop podem não corresponder com a realidade.

Os casos internacionais foram feitos com informações disponíveis nos sites dessas organizações na internet. Imagina-se que apenas ações de sucesso sejam colocadas no site e, por esta razão, dificuldades e fracassos realizados por estas organizações podem ter sido omitidos.

Apesar da estrutura da organização vertical paulista ter sido aprovada por representantes dos elos do sistema produtivo, existe a possibilidade de que esta organização não tenha sucesso em sua implementação. Isto porque como citado no texto, existem muitos interesses de membros de organizações horizontais que por “ciúmes” ou perda de poder, possam tentar impedir que esta organização seja estruturada ou até mesmo não reconhecê-la como organização representativa do SAG do Leite.

O sucesso da organização dependerá fundamentalmente do recurso a ser obtido junto ao governo paulista, semelhante ao fundo da pesca que já existe atualmente. Se este fundo não for aprovado, o financiamento das ações será dificultado e a organização vertical sofrerá os mesmos problemas que os modelos já estruturados no Brasil e que não obtiveram sucesso.

Sugestões de novas pesquisas

A estruturação desta organização vertical foi sugerida para implementação no Estado de São Paulo. No entanto, como visto nos casos com exceção da laranja nos Estados Unidos que abrange apenas o estado da Flórida, as organizações apresentam uma abrangência mais ampla

que cobre todo o país e não apenas um estado. Por esta razão, novas pesquisas podem ser desenvolvidas nessa área. A transformação da Láctea Brasil em uma organização vertical nacional seria uma alternativa. Para tanto, um estudo para reestruturação desta organização transformando-a numa organização de atuação, além da comunicação e diretórios estaduais para atuação local semelhantes à organização, foram proposta por este estudo. Uma idéia de estrutura da “Nova Láctea Brasil” está na figura abaixo.

Figura 30 - Proposta para “Nova Láctea Brasil”

Fonte: elaborado pelo autor

Outro tema de pesquisa relacionada é a questão do poder que as organizações horizontais exercem sobre seus membros e o impacto em toda a SAG. O objetivo seria analisar como a questão de interesses pessoais e políticos são utilizados por presidentes de organizações, e como ela interfere no desenvolvimento do SAG.

Um terceiro tema estaria relacionado ao uso da informação pelas organizações e agentes do SAG. Como objetivo, este trabalho buscaria entender como a informação é utilizada no planejamento de ações estratégicas e como as organizações poderiam auxiliar seus agentes em suas estratégias individuais.

7 – Referências

ABIA. **Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>>. Acesso em janeiro de 2006.

ABIP. **Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria**. Disponível em: <<http://www.abip.org.br>>. Acesso em dezembro de 2005.

ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>

ACNIELSEN. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br>>. Acesso em dezembro de 2005.

ANDA. **Associação Nacional para Difusão de Adubos** - 2003. Disponível em: <<http://www.anda.org.br>>. Acesso em dezembro 2005

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASBIA. **Associação Brasileira de Inseminação Artificial**. Disponível em: <<http://www.asbia.org.br>> Acesso em dezembro de 2005.

BRITO, C.M; **Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network**. Journal of Business & Industrial Marketing, V.16, n.3. p.150 – 166, 2001.

CAFÉ DA COLÔMBIA. Disponível no site www.cafedacolombia.com. Acessado em janeiro de 2007.

CARVALHO, M. P – O Marketing Institucional e a Atratividade Setorial – In: **“A cadeia produtiva do livro em 40 capítulos”** - 2005.

CASTELLS, M.A. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPEA - ESALQ/USP. **Centro de Estudos Avançados de Economia Aplicada**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em dezembro de 2004.

CLARO, D.P. **Managing business networks and buyer-supplier relationship**: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry. 2004. Tese (Doutorado) – Wageningen University and Research Centre. Wageningen

CNA. **Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil**. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em janeiro de 2006

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

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995. 510p.

DAIRY AUSTRALIA. Disponível no site www.dairyaustralia.com.au. Acessado em janeiro de 2007.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária** – Gado de Leite - 2000. Disponível em: < <http://www.cnp.gl.embrapa.br>>. Acesso em dezembro de 2005.

_____. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária** – Gado de Leite - 2004. Disponível em: < <http://www.cnp.gl.embrapa.br>>. Acesso em dezembro de 2005.

_____. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária** – Gado de Leite - 2003. Disponível em: < <http://www.cnp.gl.embrapa.br>>. Acesso em dezembro de 2005.

FAO – **Food And Agriculture Organization**, 2006. Statistical Databases: FAOSTAT Agricultural. Disponível em < <http://faostat.fao.org/faostat/>>. Acesso em junho de 2006.

FARINA, E.M.M.Q; AZEVEDO, P.F; SAES, M.S.M. **Competitividade:** Mercado, Estado e Organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E.M.M.Q; Organização Industrial no Agribusiness In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (coord.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FEDELECHE. Disponível no site www.fedeleche.cl. Acessado em janeiro de 2007.

FNP. **AGRIANUAL** - Anuário estatístico FNP consultoria, 2004.

FORTES, G. – **Estudo “radiografia” cadeia leiteira de SP** – revista DBO, novembro 2005.

GODOY, A. S.; **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. RAE 35/2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995a.

GUIMARÃES, E.P.; **Competitividade Internacional:** Conceitos e Medidas. Disponível no site < <http://www.ie.ufrj.br/>>. Acessado em maio de 2007.

HAIR JR; J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HARDIN, R. **One for all:** The logic of Group Conflict. Editora: Princeton University Press, 1994

HARRISON, W; KENEDY, P; **A Neoclassic Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness**. Competitiveness Review, p.14-25, 1997.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2003. – Pesquisa Trimestral do Leite. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/>> Acesso dezembro de 2005.

IDFA. International Dairy Food Association. Disponível no site www.idfa.org. Acessado em janeiro de 2007.

JANK, M. S. GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. PENSEA-USP: São Paulo - SP, 1997. Consultado em 10/2005. Disponível em <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/vol_ii_leite.pdf>.

JANK, M.S; NASSAR, A.M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (coord.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K.L., **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006. p. 750

FLORIDA CITRUS. Disponível no site www.floridajuce.com. Acessado em janeiro de 2007.

IEA. **Instituto de Economia Agrícola**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em janeiro de 2006.

LARSSON, R., BENGTSSON, L., HENRIKSSON, K., SPARKS, J. **The Interorganization Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances**. In: *Organization Science*, v.9, n.3, p. 285-305 – 1998

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R., COOK, M.L. **Interacting supply chain and networks analysis: the study of netchains**. *Journal of Chain and Network Science*, v.1, n.1, p.13-22, 2001.

LEITE BRASIL. **Associação Leite Brasil**. Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br>>. Acesso em janeiro de 2006.

LIMA, J.B. **Teoria das Organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L.; AZEVEDO, P.F. **O papel da confiança na construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos**. In: 30º Encontro da Anpad. Salvador, 2006. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br>> .

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** – Serviço de Inspeção Federal. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em dezembro de 2005

MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial**. Barueri: Manole, 2002.

MARTINS, P. C. et al. **Estruturas técnica e econômica da atividade leiteira no Brasil**. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 2005.

MALHOTRA, N.K, ROCHA, I. LAUDISIO, M.C.. et al. **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

NCBA. **National Cattlemen's Beef Association**. Disponível no site www.beef.com. Acessado em janeiro de 2007.

NASSAR, A. M. **Eficiência das Associações de Interesse Privado**: uma análise do agronegócio brasileiro. São Paulo: USP, 2001. 234p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

NEVES, M.F.; VAL, A. M.; MARINO, M. K. The Orange Network in Brazil. **Fruit Processing**. Schönborn, Germany: , v.11, n.12, p.486 - 490, 2001.

NEVES, M.F. Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing para Associações, Organizações Setoriais ou para Cadeias Produtivas. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E.M; NEVES, M.F. **Agronegócio do Brasil** São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, M.F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas Visando Competitividade**: Aplicações nos Agronegócios. In: 30º Encontro da Anpad. Salvador, 2006. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br>>.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras** – Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios. Disponível em: < <http://www.ocb.org.br>>

OLIVEIRA, M.. **Falta um maior consumo interno**. Guia Exame 2005, Agosto de 2005, p. 70-71.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Editora Edusp, 1999.

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

PORTER, M. E. **Cluster and the new economics of competition**. *Harvard Business Review*, vol 76 n.6, p.77-90, nov/dec. 1998

RAMIREZ, Eduardo; BERDEGUÉ, Julio. Ação Coletiva e Melhorias nas Condições de vida da América Latina. Disponível em: < www.fundominkachorvali.org >. 2003

REVISTA SUPER HIPER, São Paulo, ano 31, nº 352, abril 2005.

REVISTA SUPER HIPER, São Paulo, ano 32, nº 368, maio 2006.

REVISTA SUPER VAREJO, São Paulo, ano V, nº 51, ago 2004.

_____, São Paulo, ano VI, nº 62, ago 2005

_____, São Paulo, ano VI, nº 63, set 2005

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (coord.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

SPANGLE, M. L.; ISENHART, M. W. *Negotiation: communication for diverse settings*. Sage Publications Inc. 2003.

SCOT CONSULTORIA. Disponível em <www.scotconsultoria.com.br> Acesso em dezembro de 2005.

SINDAN. **Sindicato Nacional da Industria de Produtos para Saúde Animal** - 2003. Disponível em <[www. sindam.org.br](http://www.sindam.org.br)>

SINDIRAÇÕES. **Sindicato Nacional da Industria de Alimentação Animal**. Disponível em: <<http://www.sindiracoes.org.br>>. Acesso em dezembro de 2005.

VASCONCELOS, E. Componentes da estrutura organizacional. In: PINHO, D.B. **Manual de Cooperativismo**. São Paulo: Coopercultura CNPq, 1982. v.3, 272p.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estruturas organizacionais**. 3.ed. São Paulo: Pioneira 1997.

VIZEAU, F. **Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais**: uma proposta de distinção paradigmática. In: 27º Encontro da Anpad. Atibaia, 2003. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br>> .

WILLIAMSON, O. **The Mechanisms of Governance**. Oxford University Press, 1996.

YIN; R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (coord.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C.A.P. **Ações coletivas** – o papel das associações de interesse privado no agribusiness. In: Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional – FEA/USP. 1998. São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 1998. Disponível em:<<http://www.pensa.org.br>> .

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial**: um olhar além dos mercados. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. 2005, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: SOBER,2005.

CADEIA PRODUTIVA DO LEITE – Quantificação BRASIL – Milhões Reais (R\$ 66,30 bilhões)