



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Carvalho de Castro, Cleber; Domingos Padula, Antônio; Mattuella, Juvir Luiz; Müller, Laudemir André;  
Nuy Angst, Aline

Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da  
produção, industrialização e distribuição

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 2, núm. 1, enero-abril, 1998, pp. 143-164  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84013649009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## **Estudo da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul: uma Abordagem das Relações entre os Elos da Produção, Industrialização e Distribuição**

---

Cleber Carvalho de Castro  
Antônio Domingos Padula  
Juvir Luiz Mattuella  
Laudemir André Müller  
Aline Nuy Angst

### **RESUMO**

O novo contexto econômico, delineado com a abertura de mercado e a estabilização da economia, trouxe uma série de desafios para a cadeia agroalimentar do leite, o que vêm pressionando seus elos a passar por um processo de ajustamento, a fim de superar seus principais problemas, de natureza estrutural ou de base tecnológica. Neste sentido, o presente estudo objetivou traçar um panorama da competitividade do complexo lácteo gaúcho, enfocando sua estrutura, estratégias e os processos de interação e indução, presentes nos elos da produção pecuária, na industrialização e distribuição em face das mudanças no ambiente econômico. Buscou-se também avaliar as expectativas dos agentes quanto às evoluções e perspectivas para a cadeia. Para tanto o estudo baseou-se em fonte de dados secundários e entrevistas semi-estruturadas com representantes de cada elo pesquisado. Observou-se que o elo da produção pecuária se apresentou como o mais frágil da cadeia, necessitando buscar maior produtividade e escala, melhor qualidade e reduzir a variação sazonal na produção. Nos demais elos há a necessidade de se ampliar vantagens competitivas atuais, observando os movimentos competitivos mundiais e as mudanças nas preferências dos consumidores.

**Palavras-chaves:** competitividade; agronegócio; cadeia láctea.

### **ABSTRACT**

The new economic context, characterized by the opening of the market and the stabilization of the currency, has brought several challenges to the dairy chain, which has pressed the links of the chain to adjust as a way to resolve their main problems, both structural and technological. This study has tried to do an overview on the competitiveness of the dairy complex in Rio Grande do Sul, Brazil, focusing on its structure, strategies and the processes of interaction and inducement perceived among its links: farming production, industrialization and distribution. We have also tried to evaluate the expectations of the agents concerning to the evolution of the chain and its oncoming perspective. Thus, the study was based on secondary data and semi-structured interviews with representatives of all links. We have found that the first link, farming production, is the most fragile one and that it needs to increase productivity and scale, to improve quality and to reduce seasonal variations on production. In the other links it is necessary to enlarge the present competitive advantages by observing the global competitive movements and the alterations on the consumers' preferences.

**Key words:** competitiveness; agribusiness; dairy chain.

## INTRODUÇÃO

Com a internacionalização dos mercados e a formação de blocos econômicos, intensifica-se o processo de queda das barreiras comerciais entre os países e a busca de vantagens competitivas sustentáveis por parte das empresas. Estas profundas mudanças no ambiente concorrencial têm-se traduzido, dependendo do setor, em ameaças ou oportunidades.

Como parte deste processo, a implementação do Mercosul como zona de livre comércio e a união aduaneira parcial estão gerando uma série de desafios para a agroindústria brasileira. No caso do complexo lácteo o impacto tem sido acentuado principalmente na região sul do país, devido à sua proximidade geográfica com os parceiros do bloco e a similaridade de seus sistemas de produção.

Os constantes desafios vêm pressionando a cadeia agroalimentar do leite a passar por um processo de ajustamento, para se adequar à nova realidade, tendo que superar seus principais problemas, tanto os de natureza estrutural quanto os de base tecnológica. Estas transformações se estão verificando em todos os elos da cadeia, em face dos diferentes processos de indução e interação a que estão submetidos.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo consiste no delineamento de um panorama analítico da competitividade do complexo lácteo gaúcho, enfocando sua estrutura, as estratégias e os processos de interação e indução presentes nos elos da produção pecuária, industrialização e distribuição face às mudanças no ambiente econômico. Buscar-se-á, igualmente, avaliar as expectativas dos agentes quanto às evoluções e perspectivas futuras para a cadeia láctea.

Na próxima seção serão abordados, resumidamente, os aspectos teóricos fundamentais para o entendimento da cadeia; na seção 3 descrevem-se os métodos e procedimentos adotados para a realização do estudo. Na seção 4 busca-se analisar mais detalhadamente como cada elo da cadeia está organizado e os diversos processos de indução/interação entre estes elos na busca da competitividade. No final, identificam-se as tendências e perspectivas para a cadeia láctea gaúcha.

## O CONTEXTO DAS CADEIAS AGROINDUSTRIAS

O estudo de cadeias produtivas se insere no contexto do *agribusiness*, cujo

conceito apareceu inicialmente por ocasião da *Boston Conference on Distribution of Agricultural Products*, em 1955, e se consagrou com o livro *A Concept of Agribusiness* de autoria dos pioneiros Davis e Goldberg (1957). Segundo definição dos autores, *agribusiness* é o conjunto de todas as operações que englobam a produção e distribuição de insumos para a atividade rural, operações da propriedade rural, armazenamento, processamento e distribuição de produtos e subprodutos agrícolas.

Esse conceito veio ampliar as costumeiras análises estanques da atividade agropecuária, estabelecendo uma rede mais complexa de relações da típica atividade rural com o seu contexto industrial. À medida que o setor agropecuário se vai modernizando, vão-se estreitando suas relações tanto com a indústria fornecedora de insumos e de bens de capital (elo a montante), quanto com a indústria processadora dos produtos naturais (elo a jusante), conforme relata Delgado (1985).

Segundo Zylberstajn (1996), dentro do conceito mais amplo de complexo agroindustrial, pode-se fazer recortes para a compreensão da dinâmica existente entre os atores de uma cadeia de produção de um determinado produto. Neste sentido, o estudo de uma cadeia completa envolve os diversos processos técnico-econômicos de transformação e acumulação de valor, que vão desde o elo a montante até o elo a jusante.

É importante ressaltar que existem graus diferenciados de relações no ambiente de produção primária em relação aos setores a montante e a jusante da cadeia. Kageyama et al. (1990) classificam em quatro os tipos de articulação entre os Complexos Agroindustriais (CAIs):

- a) CAIs completos, com fortes vínculos dos setores a montante e a jusante.
- b) CAIs incompletos, com fortes vínculos à frente e não necessariamente para trás. O setor a montante funciona como fornecedor mais genérico de oferta de insumos e equipamentos.
- c) Um conjunto de atividades modernizadoras que dependem da indústria de insumos, mas não mantém processo de integração com estes.
- d) Produção em bases artesanais ainda não modernizada.

Enquanto nos CAIs completos existe maior dinamismo de relações, nos sistemas artesanais há pequena incorporação de tecnologia, o que agrava sobremaneira sua competitividade. De modo geral as relações mais dinâmicas estão presentes, onde a produção está mais voltada para o mercado e menos para a subsistência.

Batalha (1995) afirma que a análise de cadeia de produção é especialmente

adaptada à problemática do sistema agroindustrial, permitindo, por meio de cortes verticais, sua segmentação fina e o entendimento da ação estratégica da empresa. Segundo o autor, a cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida em três macros-segmentos, nem sempre facilmente identificáveis:

- a) **Comercialização:** envolve as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia, viabilizando, efetivamente, o consumo e o comércio dos produtos finais como, por exemplo, os supermercados.
- b) **Industrialização:** envolve as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos destinados ao consumidor, como o caso dos laticínios.
- c) **Produção de matérias-primas:** representa as empresas fornecedoras de matérias-primas, para que outras empresas da cadeia possam avançar no processo de produção do produto final, como é o caso da pecuária de leite.

Embora diversos estudos da cadeia incluam o setor fornecedor de insumos para o setor de produção primária, Batalha (1995), apesar de reconhecer sua importância, opta por não incluí-lo como um dos macros-segmentos. Da mesma forma, devido ao escopo do presente estudo, optou-se por privilegiar os macros-segmentos definidos por Batalha (1995).

De modo geral, pode-se dizer que esses diversos macros-segmentos sofrem diferentes processos de indução à mudança pelo consumidor final. Na luta por melhores posições competitivas no mercado, cada elo da cadeia ou cada macro-segmento, tende a se organizar e a articular processos de interação e indução em relação aos elos que, de alguma forma, restringem sua capacidade competitiva.

## A QUESTÃO DA COMPETITIVIDADE

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade de uma empresa está na sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrentiais, que lhe permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura. Ao defender esta conceituação, os autores criticam a visão incompleta e estática de alguns especialistas, que consideram a competitividade como resultado de características de uma firma ou produto, relacionadas ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica de processos produtivos internos.

Ao analisar a competitividade de uma cadeia, é importante considerar as diferentes estratégias de seus elos e suas interrelações, já que o sucesso competitivo está relacionado ao seu desempenho global. Desta forma, “em um sistema verti-

calmente integrado, a não-competitividade de um dos elos da cadeia pode, eventualmente, não inviabilizar o sistema como um todo, ou seja, mesmo que um setor não seja competitivo, a possibilidade de o conjunto o ser não fica excluída" (Mattuella, Fensterseifer e Lanzer, 1995, p. 38).

Pode-se dizer que, para se concorrer no ambiente de integração de mercados, as empresas precisam investir na sua eficiência. Isto significa buscar aumentos de produtividade, diminuição de custos e melhoria da qualidade, o que, em geral, pode ser obtido com a incorporação de novas tecnologias.

Conforme Schumpeter (1985), a inovação tecnológica pode ser considerada como a principal dinamizadora da atividade econômica e determinante do desenvolvimento. Considera-se a inovação como um desvio do comportamento rotineiro e, portanto, perturbadora de um suposto equilíbrio. Os estudos de Schumpeter (1985) contribuíram também para a concepção da **Teoria Evolucionária** de Nelson e Winter (1982), que reafirma esses pressupostos.

O princípio básico dos teóricos evolucionistas está no processo de busca, escolha e adoção de inovações em processos e produtos que são submetidos à seleção inerente à concorrência de mercado; por isso estes autores destacam a importância de se considerar o desequilíbrio como aspecto fundamental, já que não existe uma racionalidade universal baseada em critérios de maximização por parte dos agentes econômicos. O que há na verdade é um processo incerto e dependente dos caminhos que esses agentes vão assumindo no mercado. Daí se conclui por que uma empresa pode ser mais bem sucedida que sua **concorrente**.

Coutinho e Ferraz (1994) propõem um modelo de análise da competitividade baseado em fatores internos da empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Para os autores, os fatores internos estão situados na **esfera de decisão**; é o que vai distinguir as empresas entre si. Esses fatores incluem a forma como as empresas estão organizadas internamente e qual a sua capacidade para ampliar as vantagens competitivas atuais. Os fatores estruturais ou setoriais são aqueles em que a empresa mantém certa influência e que caracterizam o ambiente competitivo no qual ela se encontra: as características dos mercados consumidores, a configuração da indústria e a concorrência. Já os fatores sistêmicos da competitividade se referem aos aspectos externos da empresa; podem ter importância nas vantagens competitivas que a empresa de um determinado país pode ter em relação às outras empresas de outro país, como, por exemplo, os aspectos macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais e sociais e os aspectos referentes à dimensão regional e internacional.

Os fatores internos, sistêmicos e estruturais, determinantes da competitividade, aparecem de forma dinâmica e interrelacionada nos diferentes contextos dos paí-

ses. No caso da cadeia láctea gaúcha, a abertura de mercado e principalmente o estabelecimento do Mercosul têm sido responsáveis por um acirramento competitivo que tem exposto suas ineficiências produtivas. Neste contexto, o elo da produção pecuária tem-se configurado como o elo mais frágil e, efetivamente, como o gargalo da cadeia láctea; mas todos os atores da cadeia se têm movido de acordo com suas potencialidades, possibilidades e demandas do mercado, na busca de melhor posição competitiva. Cada elo da cadeia funciona tanto como sujeito dos processos indutivos de mudanças nos demais elos, quanto como agente que se adapta às mudanças que vão ocorrendo ao longo de toda a cadeia.

## MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados elementos quantitativos e aspectos da abordagem qualitativa sob a forma de levantamentos em fontes secundárias e em estudo de casos selecionados. Buscou-se, com estes dois métodos de pesquisa, obter maior conhecimento da cadeia láctea do Rio Grande do Sul.

Este estudo pode ser caracterizado como pesquisa exploratória, o que, segundo Mattar (1996), pode ajudar o pesquisador a estabelecer as prioridades do estudo, mostrando aspectos ao longo da pesquisa que possam ser mais promissores que outros. Segundo o autor, os métodos empregados na pesquisa exploratória são muito amplos e versáteis e podem ser classificados da seguinte forma: levantamentos em fontes de dados secundários, estudo de casos selecionados, observação informal e levantamentos de experiências.

Segundo Yin (1994), a estratégia de pesquisa denominada **estudo de caso** deve ser utilizada por pesquisadores que procuram responder às questões **como e por que** certos fenômenos acontecem, quando se persegue o foco de um evento contemporâneo e quando não se requer controle sobre o comportamento dos eventos.

Com base nas pressuposições metodológicas da pesquisa qualitativa, buscou-se, através do estudo multicasos, descrever e analisar as relações existentes entre os elos da produção pecuária, industrialização e distribuição, caracterizando sua competitividade no ambiente de integração econômica.

As informações quantitativas foram obtidas na literatura existente, enquanto as qualitativas foram buscadas diretamente nos agentes pertencentes aos elos da cadeia estudada. Neste último caso, foi feita uma pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas com agentes intencionalmente selecionados, representantes desses elos. No total, foram feitas sete entrevistas assim distribuídas:

coordenador estadual do setor de leite da Emater - RS; quatro laticínios, sendo que dois deles responsáveis pela coleta da maior parte da produção; duas cadeias de supermercados, sendo uma com lojas em diversos pontos do Estado e outra com atuação na área da grande Porto Alegre. Deve-se ressaltar que, em muitas entrevistas, mais de um agente participou no fornecimento das informações coletadas. Além disso, os agentes entrevistados, sempre que possível, forneceram informações sobre toda a cadeia.

Os roteiros utilizados nas entrevistas foram elaborados de forma que possibilitassem checagem das informações coletadas, principalmente aquelas referentes ao relacionamento entre os elos da cadeia. Com esse procedimento deu-se maior confiabilidade às informações obtidas. Os resultados são apresentados a seguir.

## **SETOR DE PRODUÇÃO**

### **Caracterização da Produção**

A produção de leite no Rio Grande do Sul é atividade predominantemente de pequenas propriedades; a maior parte provém de estabelecimentos com área aproximada de 20 hectares.

De maneira geral, os produtores encaram a produção de leite como um complemento dos demais empreendimentos da propriedade; isto tem reflexo direto na produtividade da atividade, 1550 litros/vaca/ano, que é muito baixa. Embora esta produtividade suplante a média nacional (900 litros/vaca/ano), fica muito aquém daquela dos demais países do Mercosul: Argentina - 3500 litros/vaca/ano; Uruguai - 2580 litros/vaca/ano; Chile - 2400 litros/vaca/ano e Paraguai - 1850 litros/vaca/ano (Revista Indústria de Laticínios, 1996). Entretanto é possível observar-se que em algumas bacias leiteiras esse conceito de produção marginal está mudando; já existe grande número de produtores em fase de especialização na produção de leite, fazendo da atividade a principal fonte de renda da propriedade.

Estima-se hoje que a produção leiteira estadual sob inspeção seja de 1.124.380.400 litros/ano e envolva cerca de 84.000 unidades produtivas, sendo que 57,81% produzem até 30 litros/dia e 89% até 100 litros/dia (segundo especialista entrevistado). Estes dados caracterizam uma produção pulverizada e de baixa escala, cerca de 7 vacas por unidade produtiva.

**Quadro 1: Evolução da Produção de Leite no Rio Grande do Sul por Microrregião Homogênea, no Período de 1986-94 (em 1.000 litros)**

Microrregião	Média 86-89	Média 90-94	Variação(%)
Não-me-Toque	12,837	24,364	89.79
Restinga Seca	10,098	18,055	78.8
Cruz Alta	39,724	70,988	78.7
Vacaria	56,759	97,591	71.94
Santiago	9,722	16,708	71.86
Santa Rosa	48,647	74,728	53.61
Sananduva	22,303	32,735	46.77
Frederico Westphalen	47,617	69,776	46.54
Três Passos	52,676	74,103	40.68
Ijuí	43,289	57,889	33.73
Cerro Largo	31,884	42,339	32.79
Passo Fundo	55,154	72,391	31.25
Carazinho	20,223	26,405	30.57
Serras do Sudeste	21,698	27,920	28.68
Guaporé	40,188	51,663	28.55
Erechim	63,465	80,129	26.26
Campanha Meridional	29,977	37,249	24.26
Santo Ângelo	41,955	51,506	22.77
Santa Maria	28,339	34,304	21.05
Porto Alegre	50,883	60,610	19.12
Campanha Central	19,235	22,746	18.25
Camaquã	11,004	12,273	11.53
Pelotas	57,855	63,952	10.54
Osório	31,820	34,002	6.86
Lajeado-Estrela	114,601	119,257	4.06
Montenegro	50,140	51,857	3.42
Campanha Ocidental	30,748	30,865	0.38
Soledade	13,743	13,374	-2.68
Jaguarão	7,165	6,711	-6.33
Litoral Lagunar	9,517	8,835	-7.17
São Gerônimo	12,588	11,620	-7.69
Caxias do Sul	85,064	73,128	-14.03
Gramado-Canela	35,591	29,364	-17.5
Cachoeira do Sul	23,767	17,079	-28.14
Santa Cruz do Sul	58,703	34,108	-41.9
Total do Estado	1,289,476	1,666,764	29.26

Fonte dos dados brutos: FIBGE (1994)

No Quadro 1 é apresentada a evolução da produção de leite no Estado. Pode-se observar que no período de 1986 a 1994 houve aumento médio em cerca de 30%; os aumentos maiores ocorreram na região do Planalto Médio e Alto Uruguai.

Cabe destacar que estas duas regiões não eram tradicionalmente produtoras de leite, porém nos últimos anos sua importância vem aumentando sensivelmente no contexto estadual. Em contrapartida, regiões tradicionais como a da Serra e Depressão Central, experimentaram um decréscimo significativo neste mesmo período.

### Tecnologia em Uso

Apesar da lentidão do processo de transformação da pecuária leiteira de tradicional a tecnificada, existe um esforço de diversas instituições no sentido de superação da fragilidade tecnológica que caracteriza o setor de produção. Afora algumas inadequações das instalações, os fatores mais críticos para o aumento da eficiência produtiva dizem respeito à nutrição do rebanho, reprodução, melhoramento genético, manejo e sanidade, apresentados a seguir.

A **nutrição** do rebanho foi apontada como um dos fatores mais importantes para o desempenho da produção leiteira. Neste particular, os entrevistados afirmaram que a baixa produtividade do rebanho leiteiro do Estado deve-se principalmente à alimentação inadequada, tanto em quantidade quanto em qualidade. Isto se deve ao pouco conhecimento que os produtores têm do assunto; é comum não se alimentar o rebanho segundo seu potencial produtivo individual. Conseqüentemente, tanto as vacas pouco produtivas quanto as mais produtivas acabam recebendo o mesmo tratamento alimentar, fato este que não otimiza a produção e ainda eleva seu custo. Os entrevistados salientaram, também, que boa parte dos gastos com atendimento veterinário poderiam ser evitados, se os animais recebessem alimentação correta. Um dos técnicos entrevistados afirmou que do total de atendimentos veterinários realizados para fornecedores da empresa de laticínios em 1994, cerca de 70% poderiam ser evitados com alimentação adequada.

Estima-se que poucos produtores fazem uso da silagem como forma de suprimento alimentar em períodos de carência. Com relação àqueles que fornecem ração para suprir as necessidades do rebanho, uma pesquisa realizada pela Emater em 1992 com 1004 propriedades leiteiras do Rio Grande do Sul (Fernandez, 1995), revela que 63% dos produtores fornecem aos animais ração preparada na própria unidade produtiva, enquanto 46,12% adquirem fora da propriedade. Grande parte das unidades produtivas (46,71%) possui, em média, o equivalente a um hectare de pastagem por vaca leiteira e apenas 13,33% possui o dobro disto.

Os problemas de **sanidade** afetam principalmente a qualidade do leite, que depende basicamente da sanidade do rebanho, das condições de higiene na ordenha e do armazenamento e transporte do produto.

Embora não seja situação comum, ainda ocorrem rejeições de matéria-prima

entregue na indústria devido aos problemas de qualidade. Usualmente os problemas relacionados com a qualidade do leite têm origem na propriedade, seja devido à precariedade das instalações e equipamentos utilizados na ordenha e armazenamento do produto, seja aos descuidos com a higiene.

Embora a maior parte dos produtores não tenha por hábito fazer a prevenção de doenças, a sanidade do rebanho é relativamente boa, pois o índice de infestações com febre aftosa, raiva, tuberculose, brucelose e pneumoenterite é baixo; entretanto foi apontada a incidência de mamite como fator ponderável que tem comprometido a qualidade do leite.

O **manejo** inadequado do rebanho costuma trazer reflexos negativos para a saúde do rebanho, além de afetar sua produtividade e reprodução. A consequência desta inadequação pode ser observada na ineficiência produtiva. Um manejo eficiente, respaldado na alimentação adequada do rebanho, pode reduzir significativamente o intervalo entre partos, bem como o percentual de variação da produção ao longo do ano. Em geral, a produção na entressafra cai em 35%, principalmente devido à falta de conservação de alimento para o inverno. Porém, quando o produtor é especializado e adota manejo correto, como é o caso da maioria dos que produzem o leite tipo B, este índice não passa de 15%. Desta forma, quanto mais especializado for o produtor, menor é a tendência de haver oscilação na produção ao longo do ano.

Não existe sistema padrão de manejo do rebanho leiteiro. Cada produtor procura adequar o manejo às peculiaridades da sua propriedade. Na pesquisa realizada pela Emater constatou-se que 43,92% dos produtores utilizavam cerca elétrica para separar os lotes de pastoreio; 12,95% utilizavam ordenhadeira mecânica; entre 3 a 4% faziam controle leiteiro; e em 50,5% das propriedades amostradas, as vacas dormiam no estábulo (Fernandez, 1995).

No que tange à **reprodução**, Fernandez (1995) mostra que o intervalo médio entre partos para as vacas leiteiras no Estado se situa ao redor de 18 meses, quando o ideal seria de 12 meses. Embora a taxa média de natalidade esteja próxima de 76%, ainda existe espaço para ser melhorada, pois muitos produtores já estão obtendo índices de 90%, utilizando alimentação adequada e manejo correto do rebanho. A inseminação artificial também já é bastante difundida, praticada em mais da metade das unidades produtivas, enquanto a programação das parições ainda é restrita a 1/3 delas. Um fator negativo na reprodução refere-se à alta idade das novilhas na primeira prenhez, por volta dos 33 meses; o ideal seria aos 24 meses.

Todos os entrevistados afirmaram que a qualidade genética do rebanho é relativamente boa e que está continuamente melhorando pela prática da inseminação

artificial. No rebanho predomina a raça holandesa, embora ainda existam muitas vacas sem raça definida (mestiça).

### **Aspectos Econômicos da Produção**

O preço ao produtor no período de 1990 a 1996 permaneceu relativamente estável, enquanto o pago pelo consumidor apresentou nítida tendência de alta, conforme pode ser observado no Quadro 2. Também é possível constatar-se que os preços no varejo aumentaram sensivelmente após o fim do tabelamento que ocorreu em 1992 e principalmente por ocasião da implementação do Plano Real em 1994. Esses acréscimos/ganhos nos preços certamente não foram repassados ao produtor de leite, tendo sido absorvidos pelos elos subsequentes da cadeia. Isto pode ser observado examinando-se a rentabilidade do produtor, que se manteve sempre negativa e relativamente estável, o que demonstra a fragilidade do elo de produção primária, que não se beneficiou dos ganhos da liberação de preços nem do Plano Real. Esse fato pode estar refletindo o baixo nível de organização dos produtores rurais e seu limitado poder de barganha na coordenação da cadeia.

**Quadro 2: Aspectos Econômicos da Produção de Leite no Rio Grande do Sul, no Período de 1990 - 96 (valores em US\$)**

Ano	Preço Recebido pelo Produtor	Custo de Produção	Rentabilidade do Produtor	Preço Pago pelos Consumidores
1990	0.199	0.257	-0.058	0.297
1991	0.203	0.221	-0.019	0.372
1992	0.205	0.248	-0.043	0.406
1993	0.226	0.226	0.000	0.417
1994	0.211	0.249	-0.038	0.580
1995	0.227	0.260	-0.034	0.597
1996	0.198	0.262	-0.063	0.583

Fonte dos dados brutos: FETAG

No Quadro 3 são apresentados alguns indicadores da produção de leite no âmbito do Mercosul. Pode-se observar que a produção nacional é aproximadamente 60% maior que o total produzido nos demais países, o que pode indicar que no curto prazo estes países não teriam condições de atender parcela significativa da demanda brasileira. Além disso, a vantagem destes países concentra-se na produção primária, nem tanto no preço final ao consumidor, exceto o Uruguai. Isto pode ser um indicativo de alguma deficiência no processamento ou altas margens de comercialização nestes países. A abertura plena do mercado, com possibilidade de livre fluxo da matéria-prima, bens de capital e produto final, tenderá a diminuir as discrepâncias.

É possível que num prazo maior, explorando seu potencial de produção e adequação tecnológica no processamento, algum excedente significativo exportado por estes países possa ser colocado em regiões brasileiras, competindo de forma contundente com a produção local. O extremo sul do Brasil, pela proximidade geográfica, já está sentindo os efeitos potenciais deste tipo de competição.

**Quadro 3: Características do Complexo Lácteo dos Países do Mercosul em 1995**

Índices	Brasil	Argentina	Uruguai	Paraguai	Chile
Produção (litros)	17,4 bi	7,8 bi	1,2 bi	430 mi	1,45 bi
Rebanho (vacas)	19 milhões	2,38 milhões	348,3 mil	517 mil	720 mil
Litros/vaca/ano	900	3.500	2.580	1.850	2.400
Consumo per capita (litros)	90	190	238	56,5	135
Importações (ton/ano)	461,1 mil	73 mil	300	2.404	23 mil
Exportações (ton/ano)	-	100 mil	80 mil	-	12 mil
Disponibilidade (l/hab/ano)	94	230	384	47	107
Preço ao produtor	0,24	0,18	0,15	0,23	0,23
Preço ao consumidor	0,60	0,65	0,44	-	0,75

Fonte: Revista Indústria de Laticínios (1996)

O Quadro 4 destaca a produção primária para diferentes tecnologias e regiões de produção dos principais países do Mercosul. Examinando-se os dados apresentados, pode-se verificar que a receita da produção leiteira, em geral, não consegue cobrir todo o custo de produção, fazendo com que a atividade como um todo tenha rentabilidade negativa.

Observa-se que a receita é ainda suficiente para manter o produtor produzindo, pelo menos no curto prazo, visto que ela cobre os custos variáveis e parcela dos fixos. Entretanto, persistindo essa situação, haverá descapitalização gradativa do setor produtivo que, num prazo mais longo, colocará fora da atividade aqueles produtores que não conseguirem contornar o problema. E isto aparentemente é possível de ser superado com a adoção de tecnologia melhorada, como mostram as estatísticas para esses sistemas de produção. As informações do quadro acima evidenciam que a tecnologia de produção mais utilizada no Rio Grande do Sul (tecnologia modal) gera um custo por litro de leite muito superior ao dos demais países vizinhos. Entretanto, se fosse adotada a tecnologia avançada, este diferencial de custo se tornaria bem menos acentuado, o que poderia constituir vantagem competitiva ponderável, além de tornar atrativa a rentabilidade da atividade.

**Quadro 4: Custo de Produção de Leite em Países Membros do Mercosul  
(em US\$)**

ITEM	URUGUAI		ARGENTINA		BRASIL			
	Montevideu	Litoral Oeste	Buenos Aires	Santa Fé	Rio Grande do Sul			
Tecnologia	Modal	Melhorada	Melhorada	Modal	Melhorada	Baixa	Modal	Melhorada
Produção (litro/ha/ano)	1.432	2.500	2.400	2.770	2.321	3.924	600	1.530
Custo de Produção								
- Custo variável/ha	122,58	162,00	148,56	231,44	216,87	300,57	91,17	196,16
- Custo fixo/ha	115,59	111,87	111,63	113,11	107,97	154,78	74,18	121,27
- Custo total/ha	238,17	273,87	260,19	374,55	324,84	455,35	165,35	317,43
- Custo por litro	0,17	0,11	0,11	0,13	0,14	0,12	0,28	0,21
Rentabilidade								
- Retorno (dólar/ha/ano)	-112,21	-8,78	-57,51	-0,25	-25,26	75,01	-61,30	-33,82
								116,41

Fonte: Saéz (apud Mattuella, Fensterseifer e Lanzer, 1995)

## SETOR DA INDÚSTRIA

### Caracterização da Relação da Indústria com a Produção Primária

No Estado do Rio Grande do Sul, o processamento do leite é feito por cooperativas e indústrias privadas. As duas maiores empresas industrializam mais de 85% da produção do Estado; o restante é pulverizado entre as demais empresas de médio e pequeno porte. A produção chega à indústria através de um sistema de coleta quase sempre feita por transportadores autônomos (terceirizados). A distância média percorrida pelo leite entre o produtor e o posto de recebimento gira em torno de 60 km. Do total coletado, 76% é a granel; o restante ainda é feito pelo sistema tradicional de tarros. O produtor paga o frete de primeiro percurso (que varia de 4 a 17% do preço recebido) e a indústria arca com o custo adicional se houver mais de um deslocamento.

As empresas, principalmente as grandes, mantêm postos de coleta e resfriamento de leite em diversas regiões de produção. A finalidade principal destes postos é a de manter a qualidade da matéria-prima, além de agregar a produção local para reduzir o custo de transporte.

Embora a indústria como um todo tenha constante preocupação com a melhoria

da eficiência da produção primária, são as cooperativas que fornecem ao produtor as melhores alternativas de assistência técnica, já que os laticínios privados possuem menor estrutura para tal. Os serviços prestados ao produtor são bastante diversificados, desde avais para a tomada de financiamentos até programas de assistência técnica, embora esta última às vezes tenha custo para o produtor. Algumas empresas desenvolvem programas de fomento à produção, enquanto outras se restringem ao atendimento de emergências.

Os laticínios cada vez mais vêm incentivando o aumento da escala, estabilidade da produção, produtividade e da qualidade da matéria-prima. Como forma de atingir esses objetivos são adotados procedimentos de incentivos que, na maioria das vezes, se traduzem em bonificações no preço pago ao produtor. Para a obtenção dos incentivos e maior rentabilidade, o produtor, além de oferecer leite com qualidade superior, deve preocupar-se com a manutenção da estabilidade do volume de produção entregue ao longo do ano, pois as quantidades extracota recebem preços bem abaixo do normalmente pago. Cabe destacar que alguns laticínios, no intuito de preservar a qualidade da matéria-prima, financiam equipamentos para resfriamento do leite ao produtor ou grupo de produtores.

## **Processamento e Comercialização**

De modo geral, a indústria láctea do Estado se utiliza de tecnologias atualizadas, demonstrando superioridade no que se refere à indústria dos outros países do Mercosul, o que vem amenizando as deficiências no setor de produção de leite. Porém este tipo de ganho pode ser rapidamente superado pelos outros países; não constitui portanto, vantagem competitiva sustentável.

O custo da matéria-prima local é mais alto do que nos países do mercado integrado, sendo fator limitante da competitividade da indústria. No caso do leite longa vida, o preço da embalagem tem representado grande parte do custo total, talvez refletindo a forte concentração do mercado deste insumo. Além disso, os ingredientes utilizados em sua composição dificultam a reciclagem provocando apreensão entre os empresários que têm preocupação com o aumento das exigências da legislação ambiental, fazendo com que haja tendência de procurar embalagens alternativas.

As indústrias procuram trabalhar com um *mix* de produtos diversificado, principalmente os laticínios de médio e grande porte. Algumas empresas usam parte de suas instalações para prestar serviços de processamento do leite para outras que têm capacidade instalada insuficiente para atender suas demandas ou que não têm instalações para o produto específico. Esse procedimento, além de corroborar melhor aproveitamento da capacidade instalada, incentiva a especialização e os ganhos de escala.

A comercialização da produção é feita pelas próprias empresas e através de representantes e/ou distribuidores intermediários credenciados. Usualmente os laticínios atendem as grandes cadeias varejistas, enquanto os representantes/distribuidores intermediários colocam o produto em mercados periféricos. Observa-se recentemente entre os distribuidores alto índice de falências, o que tem gerado problemas para os laticínios.

Os grandes laticínios, além das propagandas veiculadas em emissoras de TV e rádio, se utilizam de *stands* de degustação localizados preferencialmente nas grandes redes de distribuição, para novos lançamentos e aumento de consumo. Esses laticínios atendem, além dos mercados local e regional, outras praças no país e até mesmo no exterior. Os médios e pequenos distribuem seus produtos basicamente em mercados locais e regionais. Constatou-se que alguns laticínios atuam em nichos de mercado de pouco interesse para os demais, como o fornecimento de leite em pó para o programa de merenda escolar. Esses estabelecimentos, usualmente de porte pequeno ou micro, tendem a se especializar no atendimento destes nichos de mercado, evitando o confronto concorrencial que ocorre no mercado tradicional.

A importação de leite é vista como um dos principais inimigos da indústria, visto que os prazos para pagamento concedidos pelos exportadores dos demais países do Mercosul são extremamente longos, chegando a 6 meses em alguns casos. Existe, também, o problema denominado de **triangulação**. Esta operação consiste na importação, por parte de países integrantes do Mercosul, de produtos de outros mercados, usualmente com preços subsidiados. Posteriormente, estes produtos recebem nova embalagem como se eles fossem originários do Mercosul e são reexportados para o Brasil a preço competitivo. O problema foi ressaltado por diversos entrevistados e, na opinião destes, isto caracteriza concorrência desleal.

## **SETOR DA DISTRIBUIÇÃO**

### **Caracterização da Relação da Distribuição com os Laticínios**

As empresas distribuidoras adotam estratégias diferenciadas na seleção dos fornecedores. As cadeias de porte menor buscam um *mix* de produtos que contemple as marcas tradicionais, que têm liderança de mercado, e aquelas que operam com preços efetivamente mais baixos. As redes de porte maior buscam grandes fornecedores que tenham uma logística de distribuição que possa atender, quase de imediato, os pedidos feitos. Estes grandes distribuidores usualmente não trabalham com estoques; isto exige grande agilidade dos fornecedores para o abasteci-

mento diário. Tanto as redes grandes quanto as pequenas buscam em seus fornecedores qualidade do produto e preço, pois esta é a principal demanda dos consumidores.

As redes de supermercados não apresentam um tratamento diferenciado para com os seus fornecedores. Elas têm seus objetivos e procuram selecionar os ofertantes de acordo com suas prioridades. Geralmente isto acaba prejudicando os fornecedores de menor porte, já que têm menores chances de atender às exigências das redes de distribuidores.

As compras do setor são centralizadas e programadas, com a entrega feita pelo próprio fornecedor nas diversas lojas. Essas entregas são freqüentes, todos os dias ou até 2 vezes por semana, fazendo com que quase todo o processo de estoque acabe sendo arcado pelos laticínios.

Quanto aos preços, a estratégia é o não estabelecimento prévio destes. Os preços são negociados com os fornecedores e levam em consideração a conjuntura de mercado, principalmente as condições de oferta; porém todos os entrevistados alegaram que é o consumidor, pela sua busca de qualidade e preço, quem está balizando o setor de compras na definição da estratégia de negociação empregada com os fornecedores. Em alguns casos, quando o fornecedor tem excesso de estoques, é comum haver acerto entre este e o distribuidor para, em conjunto, empreenderem uma campanha de ofertas, baseada na redução do preço de venda, objetivando com isto a colocação do excedente de produção no mercado. Também são feitas campanhas para o lançamento de novo produto, entrada no mercado, baseadas em preços convidativos.

Nota-se que em alguns casos existem acordos tácitos e temporários para o atingimento de determinado objetivo, que contemple tanto a indústria quanto o distribuidor, como é o caso de certos produtos da cadeia láctea, com prazo de validade curto. Algumas vezes esses produtos são utilizados em promoções um pouco antes do comprometimento do prazo de consumo. Nestes casos, é comum as indústrias concentrarem este estoque, que está prestes a vencer, num estabelecimento ou rede para efetuar a promoção e com isto evitar um custo maior pela perda do produto.

Observou-se que não há rigidez de preços por parte dos fornecedores; pelo contrário, estes estão bastante abertos para a negociação. A possibilidade de importar produtos de outros países membros do Mercosul, principalmente na entressafra, intensificou esta flexibilização na negociação com os fornecedores, tendo em vista que estes perderam um pouco do seu poder de barganha.

Em geral, os laticínios servem adequadamente o setor de distribuição. Os entre-

vistados mostraram estarem satisfeitos com os fornecedores em relação aos prazos de pagamento e de entrega quantidade, e qualidade dos produtos e presteza em substituir aqueles avariados ou com validade para consumo comprometida.

### **Organização Interna**

Há grande reclamação da rigidez da legislação quanto ao processo de devolução e transporte entre as lojas da mesma rede, principalmente quando isto ocorre entre os Estados. Muitos problemas causados pelo acondicionamento inadequado do produto e pelas condições de transporte entre a indústria e as lojas são cobrados do distribuidor sem que este seja, necessariamente, o verdadeiro culpado. Os entrevistados alegam que a legislação, em alguns casos, tem caráter estritamente punitivo e não preventivo ou de orientação aos agentes para que estes adotem os procedimentos corretos que os enquadrem nos objetivos da lei.

A determinação do *mix* de produtos lácteos depende, além dos critérios já mencionados anteriormente, do espaço físico disponível para eles nas lojas. Com a crescente variedade de produtos colocados nos supermercados, a disputa pelo espaço físico é inevitável. Para introduzir novos produtos ou fornecedores, é necessário diminuir o espaço dos já existentes ou, em certos casos, até eliminar alguns. Por isto a maioria dos distribuidores selecionam poucos fornecedores de cada produto, para melhor operar seu espaço físico nas gôndolas.

O setor de lácteos no supermercado, embora propicie para a empresa rentabilidade considerada média, tem boa atratividade, pois é um item de consumo diário. Porém sua manipulação e disposição na gôndola necessita de muitos cuidados e elevados investimentos em equipamentos. Os entrevistados salientaram que os balcões frigoríficos têm custos elevados e precisam ser substituídos com certa freqüência devido ao desgaste e obsolescência tecnológica.

### **Relação com os Consumidores**

Em geral, os consumidores reclamam pouco dos produtos lácteos; quando o fazem, suas demandas são geralmente atendidas pelos distribuidores.

Com a estabilização da economia houve aumento do consumo de lácteos, tanto do leite fluído, como de subprodutos com maior valor agregado, como foi o caso do queijo. Entretanto os consumidores apresentam hábitos de consumo pouco sofisticados e priorizam principalmente o preço, embora também busquem qualidade do produto. Foi enfatizado que o plano de estabilização econômica ampliou a possibilidade de compra de produtos lácteos para uma enorme classe de consumidores de baixa renda que, até então, estava à margem deste tipo de consumo.

Para os supermercados, apesar de serem bem-vindos, estes consumidores não são os ideais, já que preferem aqueles cujo consumo seja mais sofisticado, comprando produtos de maior valor agregado e margem de comercialização mais atrativa.

Há bom relacionamento entre os distribuidores e os laticínios do Mercosul, porém não é comum o registro de contratos formais de longo prazo entre estes. O que ocorre são acordos de compra e venda ocasionais e informais. Alguns distribuidores importam os produtos lácteos diretamente dos fornecedores, enquanto outros preferem buscar os suprimentos nos representantes. Estes últimos alegam que assim agindo não precisam dispor de espaços para grandes estoques; além disso, não se expõem aos problemas que freqüentemente ocorrem com importações, deixando estes para os representantes.

### **TENDÊNCIAS NA CADEIA LÁCTEA GAÚCHA**

A cadeia do leite, num passado recente, foi exposta a diversos acontecimentos que fizeram com que experimentasse importantes transformações e ajustamentos em sua estrutura. A liberação dos preços, medida elogiada pela unanimidade dos entrevistados, mostrou a fragilidade do sistema de produção, despertando a necessidade de atualização tecnológica para atender à nova situação de mercado. O tabelamento, cujo objetivo primordial era o de controlar o preço do leite para o consumidor final, não propiciava, aos produtores, incentivos para buscar melhor produtividade e qualidade do produto. O setor industrial, por ter margem de comercialização garantida, também não tinha grandes atrativos para explorar novas opções de competitividade. Da mesma forma, pouco restava ao distribuidor para atender aos anseios do consumidor. A política de tabelamento do preço do leite, então, funcionava como um mecanismo inibidor à ação dos agentes empreendedores.

A entrada de produtos importados, essencialmente aqueles oriundos de parceiros do Mercosul, tem funcionado como sinalizador para os preços do mercado interno. O patamar estabelecido, principalmente para o leite longa vida, é forte indicador do limite que os preços podem atingir no mercado local. Mas, se por um lado as importações têm beneficiado os consumidores por forçarem uma queda nos preços, por outro criaram um problema para a indústria e principalmente para o produtor rural. Esses dois elos da cadeia experimentaram forte pressão de concorrência, eliminando os menos competitivos e forçando os demais a buscar maior eficiência competitiva.

Segundo os entrevistados, os produtores começaram a tomar consciência de que

as condições estruturais do mercado mudaram e que os impactos da integração não são meramente uma falácia; os produtos importados já estão disponíveis nas gôndolas dos supermercados. Neste sentido, eles já estão percebendo que se não mudarem o sistema de produção terão grandes dificuldades de permanecer na atividade.

Nas entrevistas realizadas, os técnicos apontaram o produtor rural como o elo **frágil** da cadeia e sugeriram diversas ações que serão necessárias para ele tornar-se competitivo. Inicialmente deve profissionalizar/especializar sua atividade, tanto na concepção técnica quanto gerencial. É necessário que a dimensão da atividade seja suficiente para a manutenção do produtor e para atender à produção mínima de coleta estabelecida pela indústria. Não será mais possível manter no futuro o atual sistema de produção desenvolvido em muitas propriedades, que se caracteriza pela pequena escala, baixa eficiência técnica e que constitui apenas complemento do conjunto dos demais empreendimentos.

Além da escala e da eficiência, o produtor deve buscar qualidade e regularidade na produção do leite ao longo do ano; existe uma tendência geral da indústria para no futuro bonificar com preços diferenciados estes itens, embora já existam vários laticínios que remuneram desta forma. Para atingir essas metas o produtor deve investir naqueles vetores tecnológicos críticos que se relacionam com elas. Os entrevistados apontam a alimentação do rebanho em quantidade e qualidade adequada, sanidade e manejo, higiene na ordenha e conservação do leite como fatores importantes para atingir tais objetivos.

Os pequenos produtores descapitalizados, sem capacidade de investimento e que não atingem a escala mínima de produção, devem atuar de forma associativa; caso contrário, têm poucas possibilidades de permanecer produzindo. No Rio Grande do Sul existem diversas experiências com produção através de condomínios, incentivadas pelos órgãos de extensão e em alguns casos pela própria indústria. Alguns entrevistados apontaram essa forma de produção de leite como uma alternativa para o pequeno produtor se adequar às exigências do mercado. A lógica da união dos pequenos produtores consiste, de modo geral, em conseguir maior poder de barganha, atingir a escala mínima exigida pela atividade, diminuir os custos fixos, ter acesso a tecnologias mais avançadas e com isto melhorar a rentabilidade do empreendimento.

Além da ação das cooperativas e laticínios, a efetivação e expansão do fundo de apoio à agricultura familiar (Pronaf) é vista como alternativa para a viabilização do desenvolvimento e profissionalização do pequeno produtor, evitando-se a exclusão deste do tecido econômico. Pode-se dizer que a fragilidade do setor de produção leiteira passa, além da melhoria de sua organização, pela ação concreta de apoio do poder público e dos representantes de classe.

Cabe destacar que está havendo mudança espacial na produção de leite. Devido às pressões imobiliárias, as bacias leiteiras se estão afastando dos grandes centros urbanos e se deslocando para as regiões do Planalto Médio e Alto Uruguai. As principais indústrias estão acompanhando o movimento. Assim, no futuro, bacias tradicionais como a de Lajeado/Estrela, Serra e Metropolitana de Porto Alegre, passarão a ter importância cada vez menor na produção global do Estado. Observa-se, também, que as indústrias de maior porte se estão estabelecendo em alguns países do Mercosul, com o intuito de influir no processo de formação de preços e nas relações de troca no contexto do mercado integrado.

Do lado da indústria nota-se a necessidade de equacionamento das interferências e contradições no processo de inspeção municipal, estadual e federal, já que possuem exigências diferenciadas para os mesmos produtos/processos, o que tem gerado mais dificuldades do que solução dos problemas setoriais.

**Quadro 5: Quadro Sinóptico da Situação e Perspectivas para a Cadeia Láctea Gaúcha nos Setores da Produção, Industrialização e Distribuição**

Itens	Produção		Industrialização		Distribuição	
	Situação atual	Perspectivas	Situação atual	Perspectivas	Situação atual	Perspectivas
Tecnologia empregada	Baixa	Melhoria gradativa	Alta	Manter-se alta	Média	Melhoria gradativa
Nível de organização	Baixo	Melhoria lenta	Alto	Manter-se alto	Alto	Manter-se alto
Poder de barganha	Baixo	Pequena melhoria	Alto	Manter-se alto	Alto	Manter-se alto
Capacidade de indução	Baixa	Manter-se baixa	Alto	Manter-se alto	Alta	Manter-se alta
Profissionalização	Baixa	Melhoria lenta	Alta	Manter-se alto	Alta	Manter-se alta
Capacidade de ajuste	Baixa	Melhoria lenta	Alta	Manter-se alta	Alta	Manter-se alta
Capacidade competitiva	Baixa	Melhoria lenta	Alta	Manter-se alta	Alta	Manter-se alta
Vulnerabilidade no Mercosul	Alta	Diminuição gradativa	Média	Diminuição gradativa	Baixa	Manter-se baixa
Estrutura de mercado	Pulverizada	Concentração lenta	Concentrada	Manter-se concentrada	Pouco atomizada	Concentrada

Há uma tendência de aumento no consumo de queijo para lanches rápidos, leite longa vida, iogurtes e bebidas lácteas de modo geral e de menor procura por leite tipo C. Outras formas de leite fluido, como achocolatados, vitaminados e enriquecidos com ferro têm boas perspectivas de mercado. De maneira geral, observa-se preferência cada vez mais aguçada de consumo de produtos prontos e práticos para o dia-a-dia do consumidor. No intuito de ganhar a preferência dos consumidores, as grandes empresas vêm trabalhando com serviços de atendimento ao consumidor, o que vem delineando novos parâmetros de relacionamento com clientes, fruto do acirramento da concorrência.

De forma simplificada e sintética, pode-se observar no Quadro 5 um panorama global da situação e perspectivas nos setores da produção, industrialização e distribuição da cadeia láctea gaúcha.

## CONCLUSÕES

A recente estabilização da economia junto com a abertura do mercado criaram ambiente de maior concorrência nos elos da cadeia, que se viram obrigados a melhorar sua eficiência produtiva com produtos de qualidade superior. Com o aumento do dinamismo e mudanças nos desejos e necessidades dos consumidores, passou-se a exigir uma capacidade de resposta mais rápida dos diversos atores da cadeia com vistas à disponibilização de produtos lácteos no tempo, local, forma e preços compatíveis.

Nesse contexto de acirramento concorrencial, observa-se que o elo mais frágil e vulnerável é o setor da produção de leite. O principal desafio é a profissionalização e especialização do produtor, vistas como alternativa para que se consiga maior escala de produção, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e redução na variação sazonal da produção leiteira. No processamento e distribuição é necessário ampliar as vantagens competitivas atuais, observar os movimentos competitivos mundiais e estar sempre alerta para as mudanças nas preferências e desejos dos consumidores: estas são condições básicas para se permanecer no mercado. Por outro lado, é preciso que na cadeia como um todo haja cooperação entre os elos, busca de incremento tecnológico e correção das distorções do processo de importação, que prejudicam toda a cadeia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, M. O.  
As cadeias de produção agroindustriais : uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração*, v. 30, n. 4, p. 43-50, out./dez. 1995.
- COUTINHO, L.;  
FERRAZ, J. C. (Coord.).  
*Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas : Papirus, 1994.
- DAVIS, J. H.;  
GOLDBERG, R. A.  
*A concept of agribusiness*. Boston : Harvard University, 1957.
- DELGADO, G.  
*Capital financeiro e agricultura no Brasil*. São Paulo : Hucitec, 1985.
- FERNANDEZ, D.  
*Programa do setor leiteiro do Rio Grande do Sul no âmbito do Mercosul*. Porto Alegre : Emater, 1995.
- FIBGE - FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.  
*Produção pecuária municipal*. Rio de Janeiro, 1994.
- KAGEYAMA, A. et al.  
O novo padrão agrícola brasileiro : do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DEL-
- GADO, G.; GASQUES, J. G.; VILLA VERDE, C. M. *Agricultura e políticas públicas*. IPEA, n. 127, 1990.
- MATTAR, F. N.  
*Pesquisa de marketing*. ed. comp. São Paulo : Atlas, 1996.
- MATTUELLA, J. L.;  
FENSTERSEIFER, J. E.;  
LANZER, E. A.  
Competitividade em mercados agroindustriais integrados. *Revista de Administração*, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez. 1995.
- NELSON, R. R.;  
WINTER, S. G.  
*An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA : Belknap Press, 1982.
- REVISTA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS.**  
São Paulo : Calçadão, v. 1, n. 4, set. 1996.
- SCHUMPETER, J. A.  
*Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo : Abril, 1985.
- YIN, R. K.  
*Case study research*. London : Sage, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D.  
P&D e a articulação do agribusiness. *Revista de Administração*, v. 28, n. 3, p. 73-78, jul./set. 1996.