

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL**

JOSÉ MARCELO GONÇALVES LEITÃO

**ESTUDO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE LEITE DO
AGRESTE PERNAMBUCANO**

**Recife
2010**

JOSÉ MARCELO GONÇALVES LEITÃO

**ESTUDO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE LEITE DO
AGRESTE PERNAMBUCANO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

**Recife
2010**

Ficha catalográfica

L533e Leitão, José Marcelo Gonçalves
 Estudo do posicionamento estratégico das cooperativas
 agropecuárias de leite do Agreste Pernambucano / José Marcelo
 Gonçalves Leitão. – 2010.
 107 f. : il.

 Orientador: Rodolfo Araújo de Moraes Filho
 Dissertação (Mestrado em Administração e
 Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural
 de Pernambuco. Departamento de Letras e Ciências Humanas,
 Recife, 2010.

 Inclui referências e apêndice.

 1. Leite 2. Cooperativismo 3. Posicionamento Estratégico
 4. Estratégia 5. Vantagem competitiva I. Moraes Filho,
 Rodolfo Araújo de, orientador II. Título

CDD 334

JOSÉ MARCELO GONÇALVES LEITÃO
ESTUDO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE LEITE DO
AGRESTE PERNAMBUCANO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural. Recife, 2010.

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho - UFRPE.
Orientador

Prof. Dr. Emanuel Sampaio Silva – UNIVERSO
Membro externo

Prof. PhD Jimmy Peixe MC Intyre - UFRPE
Membro interno

Prof. Dra. Lúcia Maria Góes Moutinho - UFRPE
Membro interno

*Aos meus filhos, Marcelo Leitão Júnior, Tarciana Costa e Danielle Costa
pela compreensão, incentivo e carinho.
A Deus, por me mostrar que tudo é possível
para quem tem fé.*

In memória a Maria das Graças Gonçalves Leitão.

AGRADECIMENTOS

A Deus. Para ele toda honra e toda glória, hoje e sempre.

Agradeço ao Professor Rodolfo Araújo de Moraes Filho, pela orientação, paciência e compreensão e a todos os professores do PADR, pelas valiosas contribuições e apoio durante o curso. Agradecimento especial a Professora Vicentina Ramires.

A Coordenadora do PADR, a professora Lúcia Maria Góes Moutinho, que vem desenvolvendo um excelente trabalho institucional e acadêmico.

Para os meus amigos do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pelo carinho e especialmente a Andrea Regina Vanderlei pelo apoio e incentivo durante o curso.

Aos funcionários do PADR pela cordialidade, carinho e disposição em ajudar.

A Secretaria de Educação de Ipojuca, especialmente a Eliete Lins (Secretária de Educação) e Joselane Eletânia (Secretaria Adjunta de Educação) pelo apoio e incentivo.

Para todos os associados, colaboradores e funcionários que fazem parte da COOPANEMA, especialmente para Nitalmo Leite da Silva (Diretor-Presidente) e Ivanilda Paz dos Santos (Diretora Administrativa Financeira).

A todos aqueles que fazem parte da COOPSAL, em especial, Sérgio Neves de Macedo (Diretor Presidente) e da COOPLESA, especialmente a José Williamberg Ferreira Victor (Diretor Presidente) e Henrique César (Diretor Administrativo Financeiro).

Agradeço ao sistema OCB/SESCOOP-PE por todo apoio, incentivo e confiança, especialmente a Malaquias Ancelmo (Diretor Presidente).

Para todos os amigos e familiares que direta ou indiretamente deram a sua contribuição para a conclusão deste trabalho.

“No cooperativismo a ausência de utopia é o mesmo que a certeza sem esperança, o cotidiano sem sonhos, a prosa sem poesia, a memória sem imaginação, a realidade sem mudança”.

Henri Desroche

RESUMO

A produção de leite e derivados constitui um dos principais suportes econômicos do Agreste Pernambucano onde as microrregiões do Vale do Ipanema e Vale do Ipojuca concentram 53% do volume total de leite produzido no Estado. Na atual conjuntura econômica do mercado de leite e derivados, as cooperativas, assim como as empresas de uma forma geral, precisam desenvolver novos modelos de gestão visando um direcionamento administrativo de seus executivos e associados em busca do seu crescimento e desenvolvimento. Portanto, a adoção de estratégias valorizando os padrões de competitividade, além de competência administrativa e gerencial, são fundamentais para se conseguir um melhor posicionamento no mercado e competir em condições de igualdade com as empresas. Diante desta realidade, esta pesquisa estudou o Posicionamento Competitivo das três cooperativas em atividade nestas microrregiões: COOPANEMA, COOPLESA e COOPSAL. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar a competitividade das Cooperativas Agropecuárias de Leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco, através de seus fatores competitivos, identificando a sua vulnerabilidade e potencialidade na comercialização dos seus produtos diante dos grandes compradores e avaliando como os resultados econômicos interferem nos resultados sociais. A metodologia utilizada nessa análise foi através de pesquisa qualitativa, com utilização de questionários e entrevistas a presidentes, diretores e associados das três cooperativas. O modelo de análise utilizado se baseou na estrutura das cinco forças que interagem com os negócios de uma instituição empresarial /cooperativa. Através dos resultados encontrados pode-se verificar que as cooperativas além de estarem localizadas em microrregiões diferentes apresentam divergências tanto em suas estruturas, quanto na comercialização dos seus produtos principais. Porém, as mesmas possuem convergências em relação às parcerias em capacitação para os associados, adoção das estratégias genéricas de enfoque e liderança no custo total e sofrem com a elevada informalidade no setor. Sendo assim, torna-se necessário que as cooperativas promovam campanhas com órgãos oficiais responsáveis pela inspeção e vigilância sanitária para garantia da qualidade dos produtos, e que definam estratégias de atuação para os associados, objetivando o aumento da produtividade do rebanho, além de promover treinamentos em ferramentas gerenciais para os seus dirigentes.

Palavras-chave: Leite. Cooperativismo. Estratégia. Posicionamento Estratégico. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The production of dairy products is a key economic supporters of rural region in Pernambuco where Ipanema Valley and Ipojuca Valley concentrate 53% of the total of produced milk in the state. In the current economic market of dairy products, cooperatives, as well as companies in general, need to develop new business models in order to reach an administrative direction of its executives and associates to grow and to develop. Therefore, the adoption of strategies enhancing the standards of competitiveness, as well as administrative and management competence are needed to achieve a better market position and compete on equal terms with companies. This research studied the Competitive Positioning of the three cooperatives in activity in these microregions: COOPANEMA, COOPLESA and COOPSAL. Thus, this study aims to examine the competitiveness of Milk Agricultural Cooperatives in Central and South Rural regions of Pernambuco, through its competitive factors, identifying their vulnerability and capability in marketing their products facing large buyers and evaluating how economic results interfere with social outcomes. The methodology in this analysis was qualitative, with the use of questionnaires and interviews with presidents, directors and associates of the three cooperatives. With these results we can verify that the cooperatives, besides being located in different microregions they differ in their structures, and in structures and in the commercialization of the products. However, they have similarities in relation to partnerships in training members, adoption of generic strategies of focus and leadership in total cost and suffer from high informality in the sector,. Therefore, it is necessary to promote cooperative campaigns with official institutions responsible for inspection and health monitoring for quality assurance of products and also to define strategies aiming to increase herd productivity, besides training in management tools for their managers.

Key words: Milk. Cooperatives. Strategic Positioning. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.....	16
Figura 02 – Evolução do PIB agropecuário em Pernambuco.....	18
Figura 03 – Produção de leite em microrregiões de Pernambuco	38
Figura 04 – Variação da produção leiteira nas microrregiões de Pernambuco.....	38
Figura 05 – Representação de Pernambuco e suas regiões de desenvolvimento	39
Figura 06 – Balança comercial das cooperativas.....	47
Figura 07 – Sistema cooperativista brasileiro.....	48
Figura 08 – Distribuição de cooperativas por ramos.....	50
Figura 09 – Forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria	59
Figura 10 – Cinco forças do delineamento estratégico.....	61
Figura 11 – Modelo de análise baseado nas cinco forças do delineamento estratégico ..	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Participação estimada do destino do leite disponível no país.....	24
Gráfico 02 – Produção de leite A, B e C	29
Gráfico 03 – Mercado por tipo de queijo	31
Gráfico 04 – Principais empresas de iogurtes em volume e valor	32
Gráfico 05 – Principais empresas de chocolate.....	34
Gráfico 06 – Representação da produção leiteira em Pernambuco.....	40
Gráfico 07 – Percentual de participação dos municípios na produção de leite na microrregiãode Garanhuns.....	41
Gráfico 08 – Produção e participação percentual de leite por município na microrregiãodo Vale do Ipanema.....	42
Gráfico 09 – Percentual de participação dos municípios na produção de leite na microrregiãodo Vale do Ipojuca.....	43
Gráfico 10 – Diminuição do mercado potencial pelo acirramento da concorrência.....	82
Gráfico 11 – Grau de satisfação dos cooperados em relação ao preço praticado pelaCOOPANEMA.....	84
Gráfico 12 – Grau de satisfação dos cooperados em relação ao preço praticado pelaCOOPLESA.....	85
Gráfico 13 – Grau de satisfação dos cooperados em relação ao preço praticado pelaCOOPSAL.....	86
Gráfico 14 – Participação nas principais decisões competitivas das cooperativas.....	93
Gráfico 15 – Participação dos gestores em cursos, seminários ou palestras.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Ranking das principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil.....	19
Quadro 02- Ranking das cinco marcas líderes de leite longa vida nos supermercados ...	28
Quadro 03- Cooperativas agropecuárias leiteiras de Pernambuco	36
Quadro 04- Produção mensal de leite por município na RD do Agreste Meridional nas.....microrregiões de Garanhuns e Vale do Ipanema.....	41
Quadro 05- Produção mensal de leite por município na RD do Agreste Central na.....microrregião do Vale do Ipojuca.....	43
Quadro 06- Números do cooperativismo por ramos no Brasil.....	50
Quadro 07- Sistema cooperativista brasileiro – Ramo agropecuário (números gerais) ...	51
Quadro 08- As escolas teóricas no campo de estudos de estratégias	53
Quadro 09- Contexto referencial para a estratégia	54
Quadro 10- Núcleos produtivos da COOPANEMA por município	70
Quadro 11- Produção dos núcleos coordenados pela COOPANEMA.....	75
Quadro 12- Percentual de participação na produção de sócios e não sócios por núcleos....produtivos da COOPANEMA	76
Quadro 13- Variáveis estratégicas para a rivalidade existente na indústria.....	81
Quadro 14- Variáveis estratégicas para a ameaça de novos entrantes.....	87
Quadro 15- Variáveis estratégicas para poder de negociação dos compradores.....	91
Quadro 16- Variáveis estratégicas para ameaças a produtos substitutos.....	92
Quadro 17- Variável estratégica de preocupação com as informações de mercado.	95
Quadro 18- Variáveis estratégicas na tomada de decisão	96
Quadro 19- Análise SWOT das três cooperativas	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABLV- Associação Brasileira de Leite Longa Vida

ABIQ – Associação Brasileira das Indústrias de Queijo

ADAGRO – Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária

BNB – Banco do Nordeste

BPA – Boas Práticas de Alimentação

CCP – Centro Comunitário de Produção

CEAGEPE – Companhia de Abastecimento e de Armazéns Gerais do Estado de Pernambuco

CEMIL – Cooperativa Central Mineira de Laticínios

CHESF – Companhia Hidro Elétrica do São Francisco

CILPE – Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

COLAMCARP – Cooperativa de Laticínios Mista do Carpina

COLVALE – Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale do Rio Una

CONDEPE / FIDEM – Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco

COOPANEMA – Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Vale do Ipanema

COOPLESA – Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó

COOPSAL – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Pesqueira

COPROL – Cooperativa dos Produtores de Leite e Derivados de Pernambuco

DEAGRO – Departamento de Desenvolvimento Agropecuário

FAO – Food and Agriculture Organization – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação.

GEMERC – Gerência Comercial de Mercado

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agropecuária

IPA – Instituto Agrônomo de Pernambuco

ITEP – Instituto Tecnológico de Pernambuco

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

RD – Região de Desenvolvimento

SARA – Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SERTA – Serviço de Tecnologia Alternativa

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SPA – Secretaria de Política Agrícola

SPRRA – Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

UHT- Ultra High Temperature

USDA – United States Department of Agriculture

VBP – Valor Bruto da Produção

SUMÁRIO

	Pág
INTRODUÇÃO	15
1. COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE LEITE: ESCOLHA DO RAMO E VISÃO DO PROBLEMA	16
1.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO OBJETO DO ESTUDO	22
2.1 A INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS: LEITE E PRINCIPAIS DERIVADOS	22
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS	27
2.3 COOPERATIVAS DE LEITE	34
2.4 BACIA LEITEIRA DE PERNAMBUCO	37
3. QUADRO TEÓRICO	45
3.1 O COOPERATIVISMO	45
3.2 ESTRATÉGIA	51
3.3 ESCOLA DO DESIGN E ESCOLA DO PLANEJAMENTO	55
3.4 ESCOLA DO POSICIONAMENTO	57
3.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	58
3.5.1 Análise estrutural das indústrias	58
3.5.2 Conceitos Centrais	61
3.5.3 Estratégias Competitivas Genéricas	62
3.6 VANTAGEM COMPETITIVA	64
3.7 COMPETITIVIDADE E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	66
4. METODOLOGIA	68

5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	72
5.1 O SEGMENTO ECONÔMICO E AS COOPERATIVAS ESTUDADAS	73
5.2 O VALE DO IPANEMA	73
5.2.1 COOPANEMA: Um breve histórico	74
5.3 O VALE DO IPOJUCA	77
5.3.1 COOPLESA: Um breve histórico	78
5.3.2 COOPSAL: Um breve histórico	79
5.4 POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS COOPERATIVAS	80
5.4.1 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes	80
5.4.2 Novos Entrantes e Barreiras de Entrada	82
5.4.3 Poder de Barganha dos Fornecedores	87
5.4.4 Poder de Barganha dos Clientes	90
5.4.5 Ameaças de Produtos Substitutos	92
5.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COOPERATIVAS	93
5.5.1 Síntese das Potencialidades e Vulnerabilidades das Cooperativas	96
5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOCIAIS	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	108

INTRODUÇÃO

A relação das atividades agropecuárias com o agronegócio vem sofrendo significativas transformações nas últimas décadas, sobretudo com a atual conjuntura de globalização da economia e de mercados caracterizadas na expansão do capitalismo em âmbito mundial provocando mudanças sociais relevantes em praticamente todas as esferas da sociedade e fazendo com que os fluxos mercadológicos e comerciais sejam considerados e analisados com uma maior atenção dentro das cadeias produtivas (SILVA, 2001).

Em face desse cenário e para poder competir no plano inter e extra-setorial, os produtores devem estar atentos para a gestão da propriedade rural aonde o uso de estratégias vem sendo crescentemente valorizado no que concerne aos padrões de competitividade, priorizando os seguintes pontos importantes: capacitação, profissionalismo e competência administrativa e gerencial, que envolvem conhecimento dos fluxos de mercado e de comercialização, com um forte compromisso com a qualidade (matéria-prima, processos de produção, embalagem, transporte etc.) (EMBRAPA, 2009).

Segundo Cabral (2003), observou-se no Brasil, um revigoramento de práticas econômicas calcadas no associativismo, fator este verificado principalmente na última década. O cooperativismo consolidou-se ao longo do século XX como sistema de organização da produção efetivamente democrática, conseqüência natural do fato de sua constituição jurídica ser diferente da constituição jurídica das empresas em geral, pois, nas cooperativas os titulares do capital são ao mesmo tempo, os titulares do trabalho e os beneficiários dos resultados. Essa faixa de mercado ganha contornos mais nítidos nos países emergentes, que busca por melhores condições de vida para sua população, mas também é atraente para as sociedades já desenvolvidas.

A atual realidade da economia e do mercado tem levado as empresas em geral, a desenvolverem novos modelos de gestão, estruturada, interativa e consolidada para o desenvolvimento e a operacionalização das atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Portanto, as cooperativas não podem ficar fora desse processo evolutivo e precisam se ajustar a esse modelo de gestão para que se obtenha um direcionamento administrativo de seus executivos, profissionais e associados de uma forma geral, visando ao seu crescimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2006).

Como as cooperativas concorrem com as empresas em geral no mercado e o seu diferencial de constituição jurídica, pode-se tornar uma vantagem ou uma desvantagem, o desafio atual das cooperativas, no que diz respeito a sua competitividade, está em encontrar as

melhores estratégias de posicionamento para que consigam permanecer no mercado e competir em condições de igualdade com as empresas. Para isso, o autor apresenta uma proposta de estruturação geral do modelo de gestão de cooperativas, baseado em sete componentes: estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais, conforme Figura 01. Esses sete componentes são basicamente representados por instrumentos administrativos, consagrados pelas empresas em geral, que influem ou recebem influência de maneira direta ou indireta do desenvolvimento e operacionalização do referido modelo.

FIGURA 01. Modelo de Gestão das Cooperativas e seus Componentes.



Fonte: Oliveira, 2006.

1. COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE LEITE: ESCOLHA DO RAMO E VISÃO DE PROBLEMA

O presente estudo busca estudar dentro do quadro de modelos de Gestão de Cooperativas, características do posicionamento estratégico das cooperativas de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco. A escolha desse ramo de atividade cooperativa se explica e recai por vários motivos dentre os quais se destacam:

- 1) A importância que vem ganhando o processo associativista para o desempenho de atividades agrícolas em todo o mundo e, em particular, no Brasil;
- 2) a importância da indústria do leite e seus derivados dentro da economia agropecuária e industrial pernambucana;

3) a importância do modelo associativista para esse tipo específico de atividade (a indústria do leite) que em todo mundo funciona em bases cooperativa.

O bom desempenho desse tipo de atividade econômica (indústria leiteira), entretanto vai depender do grau de organização que os atores concernidos são capazes de implementar.

Diante disto, o principal desafio que se coloca para ser considerado e suplantado pelas cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco (universo objeto do presente estudo) é o de melhorar e adequar as suas estratégias de posicionamento de mercado na busca de padrões de competitividade que as tornem mais eficientes e eficazes, para com isso poderem competir no mercado como empresa-cooperativa trazendo melhores resultados econômicos e sociais aos seus cooperados. Sendo assim, temos apresentados, abaixo, os objetivos a que se propõe esta dissertação.

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a competitividade das cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco.

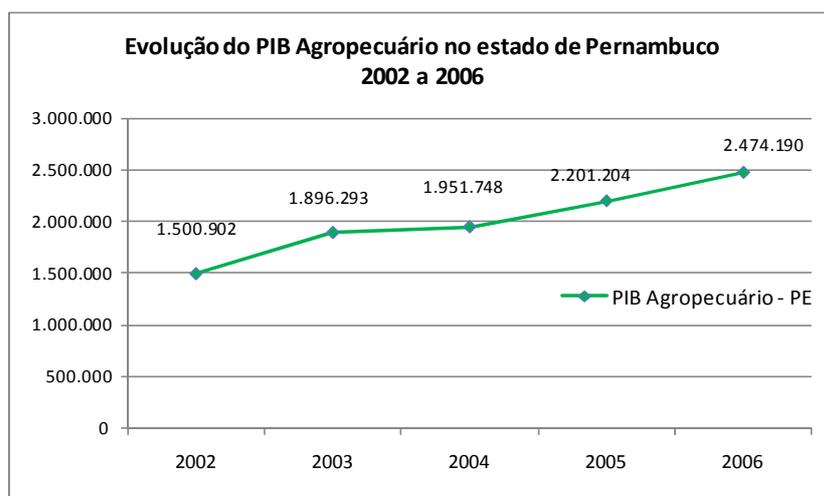
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analisar os fatores de competitividade mercadológica das cooperativas de leite.
- b. Identificar a vulnerabilidade e potencialidade na comercialização dos produtos das cooperativas.
- c. Avaliar como os resultados econômicos interferem nos resultados sociais.

1.3. JUSTIFICATIVA

O Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelo setor agropecuário em Pernambuco, segundo a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco (CONDEPE/FIDEM), evoluiu de R\$ 1,5 bilhão em 2002, para 2,47 bilhões em 2006, como mostra a Figura 02. A variação foi de 65% no período, crescimento bastante expressivo, evidenciando o bom momento vivido pelo setor nos últimos anos.

FIGURA 02: Evolução do PIB Agropecuário em Pernambuco (valores em mil reais)



Fonte: Agência CONDEPE/FIDEM

De acordo com a Embrapa Gado de Leite (2008), com uma produção de 25.327 mil toneladas em 2007, o Brasil ocupou o 6º lugar de maior produtor no ranking mundial de leite respondendo por 4,52% do volume total de leite produzido no mundo que foi de 560.487 mil toneladas, atingindo um percentual de 15,8% em relação a toda a América, cuja produção foi de 160.588 mil toneladas e 47,83% em relação à América do Sul, com uma produção de 52.952. mil toneladas. Com isto, obteve uma variação percentual na produção de leite (mil t) de 11,9%, em relação ao período de 2002 a 2007.

Já o estado de Pernambuco produziu em 2007, 662 milhões de litros de leite, com uma produtividade 1.385 litros/vaca e uma produtividade de 78 litros/hab, o que representou 19,85% da produção da Região Nordeste e 2,53% da produção Nacional. Com esta produção que representou uma variação de 4,8% em relação ao ano anterior, o Estado ficou acima 17,1% da produção da região, que teve uma variação de 4,1%, e 46,4% acima da variação da produção nacional (2,8%), com isso o estado de Pernambuco, no ano de 2007, assume o 9º lugar no ranking brasileiro dos maiores produtores de leite e, segundo Zoccal et al, (2008) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pernambuco é o segundo estado maior produtor de leite do Nordeste perdendo apenas para o estado da Bahia (966 milhões de litros).

Em relação à produtividade, Pernambuco passou a ocupar também o 2º lugar, sendo o estado de Alagoas o que ocupa a 1ª colocação com 1389 litros/vaca e 80 litros/habitante. Nos últimos cinco anos, de 2002 a 2007, a quantidade de leite produzido no Estado aumentou 92% e o volume de leite inspecionado adquirido pelas indústrias aumentou 114%.

Pode-se, ainda, observar conforme o Quadro 01, que o mesmo ocupa a 14ª posição do ranking entre as principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil, destacando-se o Agreste Pernambucano, com uma produção de leite (milhões de litros) média, entre os anos 2003 e 2007, na ordem de 368,8 milhões de litros e uma produtividade para o mesmo período na ordem de 1.542 litros/vaca/ano sendo a única do Nordeste entre as vinte maiores mesorregiões.

Quadro 01 - Ranking das principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil - 2003/2007

	UF	Mesorregião	Produção de Leite (milhões litros)					Produtividade (litros/vaca/ano)				
			2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
01	RS	Noroeste Rio Grandense	1.296	1.338	1.490	1.619	1.853	2.182	2.165	2.311	2.402	2.479
02	MG	Triângulo Mineiro/Alto Parnaíba	1.569	1.603	1.690	1.698	1.767	1.517	1.544	1.572	1.579	1.593
03	SC	Oeste Catarinense	910	1.047	1.108	1.241	1.348	2.407	2.517	2.553	2.560	2.724
04	GO	Sul-Goiano	1.212	1.191	1.259	1.248	1.302	1.285	1.283	1.290	1.297	1.315
05	MG	Sul/Sudoeste de Minas	1.001	1.057	1.120	1.188	1.234	1.562	1.545	1.644	1.629	1.649
06	PR	Oeste Paranaense	508	623	746	814	783	2.320	2.325	2.502	2.701	2.593
07	MG	Zona da Mata	606	628	672	707	728	1.453	1.485	1.564	1.560	1.564
08	GO	Centro-Goiano	712	721	735	707	688	1.050	1.051	1.051	1.049	1.059
09	RO	Leste Rondoniense	512	588	622	571	631	685	686	689	681	722
10	MG	Oeste de Minas	541	566	574	593	604	1.872	1.912	1.910	1.920	1.983
11	MG	Central Mineira	539	610	624	626	593	1.878	1.961	1.901	1.918	1.843
12	PR	Sudoeste Paranaense	395	455	462	514	547	2.101	2.187	1.985	2.152	2.618
13	MG	Metropolitana de Belo Horizonte	499	525	566	572	541	1.757	1.792	1.880	1.870	1.782
14	PE	Agreste Pernambucano	271	284	394	479	516	1.272	1.327	1.637	1.712	1.762
15	PA	Sudoeste Paraense	466	517	563	552	508	610	581	601	609	654
16	MG	Vale do Rio Doce	435	453	473	485	505	1.096	1.097	1.102	1.107	1.087
17	MG	Noroeste de Minas	320	339	345	345	397	1.435	1.493	1.486	1.498	1.599
18	PR	Centro Oriental Paranaense	336	354	386	381	379	2.896	2.855	3.321	3.461	3.490
19	SP	Nordeste Rio Grandense	304	315	303	310	365	1.924	2.032	2.050	2.058	2.292
20	RS	São José do Rio Preto	394	392	374	356	354	840	841	850	865	886

Fonte: IBGE – Pesquisa da Pecuária Municipal

Elaboração: R.ZOCCAL - Embrapa Gado de Leite – jan/2009.

No primeiro semestre de 2008, segundo dados divulgados pelo Governo do Estado de Pernambuco, o setor agropecuário apresentou crescimento de 16,9%, enquanto a atividade industrial cresceu 8,9% e o serviço apenas 5,8%. A expansão da agropecuária aponta para a retomada do setor. Entre as atividades pecuárias, a bovinocultura de leite teve grande destaque, assinalando uma taxa de expansão de 24,1%.

A produtividade da bacia leiteira do Estado vem crescendo consideravelmente, sem contar que os programas e as ações governamentais exercem influência significativamente benéfica alavancando ainda mais a produtividade leiteira pernambucana.

Dentre os principais programas, temos: O Programa Leite de Todos, criado em dezembro de 2000 pelo Governo do Estado de Pernambuco em parceria com o Governo Federal, em associação com a Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária (SPRRA) e a Companhia de Abastecimento e de Armazéns Gerais do Estado de Pernambuco (CEAGEPE), com o principal objetivo de fornecer leite a famílias carentes, especialmente crianças, gestantes e lactantes e impulsionando a cadeia produtiva leiteira, incentivando a produção local e favorecendo principalmente as regiões do Agreste, Zona da Mata e Metropolitana do Recife (SPRRA, 2006). O Projeto Qualificampo, a instalação dos Centros Comunitários de Produção (CCP's), o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA – Leite), a Câmara Setorial do Leite, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o Pró-Rural, o Programa Chapéu de Palha, o Programa Mãe Coruja, a Agenda Ambiental de Administração Pública (A3P), os programas de assentamento e colonização resultantes da Reforma Agrária, entre outros.

Analisando o posicionamento e as estratégias competitivas das cooperativas agropecuárias da Bacia Leiteira de Pernambuco localizadas nos Agrestes Central e Meridional frente à atual conjuntura econômica e política do Estado e as modificações significativas devido à pressão exercida pelas novas exigências advindas de diferentes atores da sociedade, faz-se necessário que as organizações implantem um conjunto de estratégias para manter suas vantagens competitivas frente a seus concorrentes. Tais estratégias visam adequar a empresa às exigências do mercado e ao mesmo tempo, aumentar sua competitividade econômica.

É nesse contexto que se inserem as atuais estratégias de algumas grandes cooperativas atuantes no mercado nacional, analisando as vantagens oferecidas aos cooperados em relação às demais empresas mercantis, as quais, a partir da adoção de estratégias de crescimento, têm conseguido se posicionar de forma importante no mercado. Portanto, o aproveitamento dos fatores competitivos fundamentais a essa indústria, como diversificação de mercado e diferenciação de produtos tem sido a base para a expansão de mercado.

A cadeia produtiva do leite pode ser encontrada, mesmo que em diferentes aspectos, em todas as regiões brasileiras, atuando como uma atividade geradora de renda, tributos e empregos.

Segundo Nogueira Netto et al. (2003), a pecuária leiteira está presente em aproximadamente 40% das propriedades rurais do Brasil, sendo explorada por pequenos, médios e grandes produtores.

Para se ter uma idéia mais objetiva do impacto deste setor na nossa economia, a elevação na demanda final por produtos lácteos contribui com a geração de empregos permanentes, superando o de setores tradicionalmente importantes, como o automobilístico, o de construção civil, o siderúrgico e o têxtil.

As mudanças econômicas que ocorreram no início da década de 1990 contribuíram bastante para torná-la um divisor de águas para a cadeia produtiva do leite. Essas mudanças exigiram rápidos ajustamentos estratégicos e estruturais do setor agroindustrial do leite (REIS et al., 2001). A partir deste período, profundas transformações ocorreram em todo o setor, as quais foram induzidas pela desregulamentação do mercado, pela política de abertura comercial, pela formalização do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), pela estabilidade macroeconômica, pela nova estrutura de produção e comercialização e também pelo crescente poder e discernimento do mercado consumidor, cada vez mais segmentado e exigente em qualidade, preços e variedade de produtos (LEITE & GOMES, 2001; ZOCCAL, 2001).

Estes fatos trouxeram um aumento da concorrência em todos os elos do agronegócio e os têm forçado a implementar novas estratégias, visando obter ganhos de competitividade (SOUZA, 2000; ZOCCAL, 2001), além da necessidade de maiores produtividades e escalas de produção (REIS et al., 2001).

Desta forma, o objetivo deste trabalho é o de analisar a competitividade das cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco e com isso caracterizar a necessidade ou não de um processo de mudança nas estratégias competitivas adotadas que venha a aumentar a sua competitividade, identificando como as cooperativas de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco podem determinar suas vantagens competitivas, conciliando os objetivos empresariais com os sociais.

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO OBJETO DO ESTUDO

2.1 A INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS: LEITE E PRINCIPAIS DERIVADOS

O leite é um dos alimentos mais nutritivos e completos encontrados na natureza. Tanto ele quanto seus derivados podem constituir uma poderosa fonte de calorias, cálcio, fósforo, vitaminas e proteínas de alta qualidade. Em decorrência deste conhecido valor nutricional, e inegável importância sócio-econômica, possuindo acesso relativamente fácil por parte da população, o leite possui uma importante participação dentro da dieta e da cultura alimentar brasileira e a cadeia produtiva do leite reúne importantes segmentos para a economia brasileira, gerando empregos, riquezas e impostos, e tem o papel social de manter a viabilidade do modo de vida de pequenos produtores, arraigando-os nas fazendas.

No cenário mundial, os maiores produtores de leite são Estados Unidos, Índia, Rússia, Alemanha, França e Brasil. A produção mundial de leite em 2005 atingiu 531 bilhões de litros. Em relação ao comércio internacional de leite, este gira em torno de 30 bilhões de litros, equivalendo a aproximadamente 7% da produção mundial, sendo os principais exportadores Nova Zelândia, União Européia, Austrália e Estados Unidos, com respectivamente 34,6%, 31,1%, 15,5% e 4,0% do mercado. Entre os principais produtos agropecuários comercializados mundialmente, o leite é o que mais recebe subsídios (59% mais que a carne), Segundo o Embrapa Gado de leite, DEAGRO/SPA/MAPA (2008), IBGE (2009) e Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO 2009).

O leite, por definição do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), é, sem outra especificação, o produto oriundo da ordenha completa e ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas, sendo classificado de acordo com o modo de produção, composição e requisitos físico-químicos e biológicos, recebendo assim as denominações de A, B ou C.

A estruturação de um mercado de leite no Brasil foi iniciada na década de 1920, pelo processo de industrialização de pequenas e médias empresas envasadoras de leite *in natura*, com usinas e entrepostos localizados nos grandes centros de consumo e, que em geral, captavam o produto nas imediações desses centros. A estrutura se justificava pela precariedade do sistema de transporte então existente (SAMARA, 1995). E se por um lado a industrialização e a urbanização fomentaram o consumo de leite e derivados, por outro, a intervenção do governo nos preços inibia a especialização do produtor. Segundo Farina (1983), a baixa especialização tem os seguintes efeitos na cadeia produtiva do leite: na medida

em que o leite não é atividade principal, sua produção é concentrada nas épocas em que se verifica excesso de pastagem, provocando assim alta sazonalidade da produção; a falta de especialização compromete a produtividade do rebanho e resulta como característica ser a produção nacional de baixa produtividade; a falta de especialização compromete e amplia a sensibilidade da oferta do leite com relação ao boi de abate.

Como o consumo das cidades, nas décadas de 1960 e 1970, crescia mais do que a produção de leite das bacias leiteiras próximas, desencadeou-se um modelo extensivo de crescimento da produção, caracterizado por baixa especialização do produtor e incorporação de novas bacias leiteiras pelo país. Tal modelo de crescimento foi favorecido pela construção de rodovias pelo país.

A incorporação de novas bacias leiteiras e a expansão do consumo, gerado por urbanização e crescimento econômico observados no período, garantiram incremento de 135% na produção entre 1970 e 1979 (WILKINSON,1993).

A década de 1980 foi caracterizada por intensa instabilidade econômica e baixo crescimento do PIB *per capita*, resultando em baixo crescimento do consumo per capita de leite no período analisado.

Na década de 1990, ocorreu crescimento de 27,7% nesse consumo, que passou de 106,4 em 1990 para 135,8 litros em 1998. Apesar de o significativo crescimento, o consumo *per capita* de leite no ano de 1998 é bem inferior ao mínimo de 216 litros/ano recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), o que demonstra a existência de demanda reprimida por leite e derivados decorrente da baixa renda *per capita* da população.

A cadeia agroindustrial do leite caracteriza-se como uma das mais importantes do agronegócio brasileiro, tanto sob a ótica social quanto econômica. Os segmentos de produção, industrialização e comercialização de leite e derivados estão presentes em todo o território nacional, desempenhando um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população (GOMES, 2001).

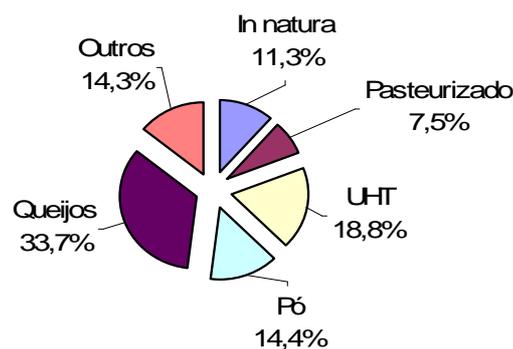
Yamaguchi *et al* (2001) destacam as características notórias da Cadeia Agroindustrial do Leite no Brasil, que reforçam sua importância social e econômica para a economia do País. Entre essas características destaca-se (1) a grande ocupação de extensas áreas de terra, (2) a geração de empregos para grandes contingentes de mão-de-obra, (3) a significativa participação na formação da renda do setor agropecuário nacional e (4) o fornecimento de alimento de alto valor nutritivo para a população.

Segundo CÔnsoli (2006), a indústria de alimentos é uma das mais tradicionais estruturas produtivas existentes no Brasil. Dentro desse setor, a indústria de laticínios sempre foi de grande representatividade, expressa pelo faturamento de 19,4 bilhões em 2005, um crescimento de quase 38% de um ano para outro. No entanto, os laticínios perderam força nos últimos anos comparativamente aos demais setores componentes da indústria de alimentos.

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

Análises complementares revelam o caminho percorrido pelo leite fluido rumo ao processamento. O Gráfico 01, nos leva a olhar para dentro da fábrica de laticínios e revela que 33,7% do leite disponível no país é transformado em queijos, 18,8% em leite Ultra High Temperature (UHT), 14,4% em leite em pó, 7,5% em leite pasteurizado, 14,3% em outros produtos lácteos e 11,3% permanecem como leite in natura. Adicionalmente, o queijo, como derivado que mais utiliza leite em sua produção, demanda um total médio de 10 litros de leite/kg produzido.

GRÁFICO 01 – Participação estimada no destino de leite disponível no país.



Fonte: CÔnsoli (2006).

Ainda segundo o autor, o Brasil tradicionalmente foi importador de leite, mas nos últimos anos pode-se perceber significativa redução dos valores importados deste produto.

Em contrapartida a esse novo cenário, ocorreu uma abrupta elevação dos valores de exportação dos produtos lácteos.

O ano de 2004 foi o primeiro ano de superávit brasileiro. Entre os meses de maio de 2004 e abril de 2005, foi registrado o maior superávit da balança comercial de lácteos, com um saldo positivo de US\$ 14,6 milhões. Neste período, as exportações do segmento atingiram US\$ 114,4 milhões, 104% a mais que o registrado no mesmo período do ano anterior.

O Brasil é o sexto produtor mundial de leite fluido, com aproximadamente 25 bilhões de litros, e é responsável por 70% do volume total de leite produzido nos países que compõem o MERCOSUL. Possui o terceiro rebanho de vacas leiteiras do mundo, cerca de 15 milhões de cabeças. Entre as regiões brasileiras destacam-se o Sudeste (47,2%), Sul (25,7 %) e Centro-oeste (16 %), com 89% da produção nacional, seguidas das regiões Nordeste e Norte com respectivamente 5,8 % e 5,0 %. Os maiores estados produtores de leite são Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Santa Catarina, São Paulo, Bahia, Rondônia e Pernambuco.

Dentro do período de 1990 a 2003, o desempenho da produção de leite evoluiu 53,6%, passando de 14,5 bilhões de litros em 1990 para 22,3 bilhões em 2003. Durante o mesmo período, o efetivo bovino cresceu 32,9% e o número de vacas ordenhadas apenas 0,8%. A taxa média de incremento da produção, entre 1990 e 2003, foi superior à taxa de crescimento do rebanho bovino total e também de vacas ordenhadas. Em outras palavras, a produtividade animal aumentou nada menos que 52,3%. Mesmo assim, a produtividade brasileira continua reduzida, apresentando um índice de produtividade anual por vaca ao redor de 1.200Kg, muito abaixo do possível em qualquer sistema de produção com bases técnicas.

O autor ainda nos traz que a produção de leite sob inspeção registrou crescimento em 2005 de 11,8 %, fechando o ano com uma produção de 16,21 bilhões de litros. A produção total foi de aproximadamente 25 bilhões, com uma previsão de 25,7 bilhões para 2006. Embora menos expressiva, registrou-se também uma expansão no mercado interno, com incremento de 2,27% no consumo per capita em 2004, passando de 128 litros por habitante/ano em 2003 para 131 litros por habitante/ano, volume ainda muito aquém dos 180 litros por habitante/ano preconizado pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Em 2005 esse índice aumentou 5,7%, fruto principalmente da redução dos preços, atingindo pela primeira vez na história, a marca dos 138 kg/pessoa. Ainda assim, o consumo interno de lácteos está praticamente estagnado desde a expressiva elevação ocorrida quando da implantação do plano real em 1996. Os dados do IBGE indicam que, se não houver uma modificação significativa na renda ou nos hábitos de consumo, dificilmente o Brasil atingirá o consumo previsto pela FAO. Alia-se a isso a considerável diminuição dos gastos da população com alimentos e a existência de produtos concorrentes, como os sucos prontos e bebidas à base de soja.

Neste mesmo ano, o leite saltou do sexto lugar em Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) para o quinto lugar, ultrapassando importantes setores do agronegócio brasileiro. O faturamento bruto chegou a 12,6 bilhões de reais, 5,6% maior que em 2004, correspondendo a 17,9% do VBP da pecuária (R\$ 69,9 bilhões), e a 7,5% do VBP da agropecuária (R\$ 168,5 bilhões).

Em relação à exportação, no primeiro semestre de 2005 o País exportou US\$ 50,7 milhões, com crescimento de 71,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. Entretanto, as importações aumentaram 85%, passando para US\$ 68,6 milhões. Como conseqüência, o déficit da balança de lácteos foi de US\$ 17,9 milhões, contra US\$ 7,5 milhões, entre janeiro e junho de 2004. Podem-se indicar como possíveis causas desse descompasso às altas taxas de juros e câmbio desfavorável, gerando retração do consumo interno, além de interferir na balança comercial em decorrência da sobrevalorização de cerca de 30% do real perante o dólar, o que causa redução da taxa de crescimento das exportações e aumento das importações. Em 2005 o Brasil exportou US\$ 130 milhões e importou US\$ 121 milhões, fechando o ano ainda com um saldo de US\$ 8,9 milhões, porém inferior aos 11,5 milhões de 2004. Em 2006, o setor de lácteos evoluiu favoravelmente, pois no período de janeiro a maio registrou um superávit de praticamente US\$ 8 milhões frente ao déficit de US\$ 11 milhões registrados no mesmo período de 2005(CÔNSOLI, 2006).

A pecuária leiteira no Brasil vem sendo marcada, nos últimos anos, por um intenso processo de especialização da produção. Apesar de o cenário atual ser mais positivo para a pecuária de leite, alguns pontos devem ser observados para promover o crescimento do setor: aumento da demanda por produtos lácteos; programa de incremento da produção de sólidos no leite cru; programa de melhoria de qualidade do leite; aumento da rentabilidade na cadeia, com a diminuição do número de intermediários e também de custos logísticos; aumento da

produtividade e participação governamental. Embrapa Gado de leite, DEAGRO/SPA/MAPA (2008), Látcea Brasil, IBGE (2009) e FAO (2009).

2.2. CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS

Após o beneficiamento do leite in natura, a indústria de laticínios transformam-no em leite pasteurizado (“A”, “B” e “C”). Segundo Meireles (1983), em julho de 1939 foi instituído decreto para o Regulamento do Policiamento do Serviço de Alimentação Pública, que entre outras exigências estabelecia-se que o leite a ser distribuído à população deveria ser pasteurizado, definindo-os em três tipos de leite admitidos pela fiscalização, conforme citado acima.

Além disso, a indústria de laticínios também transforma o leite em longa vida, leite em pó, queijos e outros derivados lácteos. Para um melhor entendimento, apresenta-se a seguir uma breve caracterização desses tipos de leite nas suas mais diversas formas.

Leite UHT

O método Ultra High Temperature (UHT) foi introduzido pelos laticínios brasileiros no final do século XX e foi rapidamente incorporado aos hábitos alimentares dos consumidores tanto pelo maior tempo de duração do produto e praticidade da embalagem, quanto pelas melhores condições sanitárias apresentadas pelo leite após os procedimentos de aquecimento até altas temperaturas.

Segundo Cònsoli (2006), pode-se verificar que ao longo da década de 1990 houve um aumento da participação do leite longa vida (UHT) de 4,4% para 71,8% no consumo total de leite fluido, enquanto que o leite tipo C decaiu sua participação de 88,7% para 21,9%.

Segundo dados da Associação Brasileira de Leite Longa Vida (ABLV, 2005), essa situação mudou rapidamente e no ano de 2004 a participação do leite longa vida já era de 73,5%.

Uma demonstração da força do leite longa vida vem com o faturamento bruto do setor, que foi de aproximadamente R\$ 5,9 bilhões em 2004, consumindo algo em torno de 19% da produção brasileira de leite.

A produção interna de leite UHT aumentou mais de seis vezes entre 1999 e 2004, Obtendo um crescimento na produção foi de 22% (ABLV, 2005).

De acordo com o Quadro 02, o mercado de leite longa vida é relativamente pouco concentrado. As cinco principais marcas de leite no Brasil detêm apenas 28,8% do mercado. Conforme se olha para macrorregiões do Brasil, a concentração sobe um pouco.

QUADRO 02 – Ranking das cinco marcas líderes de leite longa vida nos supermercados.

Ranking e concentração das cinco marcas líderes em leite longa vida nos supermercados				
Regiões	Grande SP	Interior de São Paulo	Sudeste (MG, RJ, ES)	Brasil
1º Líder	CCL	CCL	Cemil	Avipal
2º Líder	Avipal	N. Esperança	Us. Mar. E Russo	Parmalat
3º Líder	Italac	Jussara	Us. Leopoldina	Italac
4º Líder	Parmalat	Shefa	Italac	N. Esperança
5º Líder	C. N. Agro. Ind.	Avipal	Us. Irmãos Alves	C. N. Agro. Ind.
Total das cinco líderes (Vol. %)	52	34,2	34,3	28,8

Fonte: Cónsoli (2006)

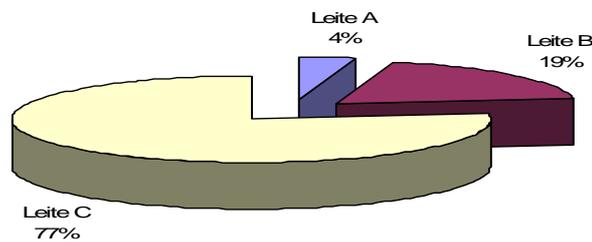
Leite Pasteurizado

Essa boa aceitação do leite longa vida pelo consumidor e a mudança do padrão de consumo tiveram uma conseqüência sobre toda a cadeia de suprimentos de leite no Brasil. O método UHT de produção e o envasamento do leite em embalagens longa vida facilitaram a vida dos consumidores mais ocupados, que freqüentam o mercado apenas uma ou duas vezes por semana e que precisavam de um produto de mais fácil acomodação na geladeira.

No entanto, os produtores de leite, se sentiram prejudicados com a mudança. A grande discussão se deve por conta da homogeneização do leite no processo produtivo, o que eliminou qualquer tentativa de diferenciação por qualidade feita pelo produtor e pela indústria, como ocorre com o leite pasteurizado – leite tipo A, B e C. Hoje, porém, eles acreditam que a única variável importante é o preço.

O Gráfico 02 revela com clareza que na competição com o leite UHT o grande sobrevivente foi o leite pasteurizado tipo A, já que é um tipo de leite com qualidade superior que conseguiu se diferenciar estrategicamente como um segmento *Premium* de leite.

GRÁFICO 02 – Produção de leite A, B e C (2004).



Fonte: Cònsoli (2006)

Leite em Pó

O leite em pó é um dos grandes produtos lácteos comercializados no mundo todo. Assim como para o leite UHT e o leite pasteurizado, o Brasil é um dos grandes produtores de leite em pó, assumindo o quarto lugar na produção mundial, com o volume de 440 mil toneladas. Apesar disso, é o país que apresentou o maior crescimento na produção do produto (72%), no período de 2000 a 2005, comparativamente a União Européia (13%), China (49%) e Nova Zelândia (67%). No total, a produção mundial enfrentou um crescimento de 22% no período e atingiu o volume de 3,6 milhões de toneladas (CÔNSOLI, 2006).

Ao mesmo tempo, a produção de leite em pó consome aproximadamente 19% da produção brasileira de leite em 2004, o que representa 4,37 bilhões de litros. Em valores, esse setor movimentou no Brasil algo em torno de R\$ 3,65 bilhões.

Adicionalmente, embora apresente baixo crescimento (6%) no período de 2000 a 2005, o Brasil é um dos países com o maior consumo *per capita* de leite em pó, com uma estimativa de 2,37 kg/pessoa/ano em 2005. Entretanto, com esse valor, o país ainda está bem atrás de grandes consumidores, como Venezuela (4,5 kg/pessoa/ano), Argélia (4,30), Malásia (3,59), Chile (3,25) e Argentina (2,53) (CÔNSOLI, 2006).

É bom ressaltar que a grande representatividade do leite em pó na cadeia de lácteos deve-se ao fato de que esse produto serve como instrumento-base na produção de vários alimentos, como sorvete, leite condensado, chocolate, biscoitos, etc.

No entanto, quando se muda a análise para o leite em pó desnatado, o Brasil encontra-se em uma posição bem inferior. Com uma produção total de 113 mil toneladas em 2005, o país está na nona colocação, atrás de grandes produtores, como União Européia, Estados

Unidos USDA e Nova Zelândia. Contudo o Brasil apresentou crescimento de 82% na produção do item nos últimos cinco anos.

Além disso, muito embora o Brasil seja o segundo maior consumidor mundial de leite em pó integral (437 mil toneladas em 2005), no consumo de leite em pó desnatado o país ocupa apenas a nona colocação, com a estimativa de 116 mil toneladas em 2005. Por outro lado, diferente do relativamente alto consumo *per capita* de leite em pó integral, o Brasil é apenas o 13º maior consumidor de leite em pó desnatado, com a quantidade de 0,63 kg/pessoa/ano (CÔNSOLI, 2006).

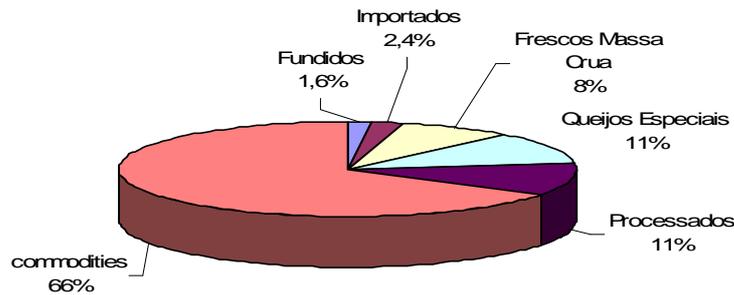
Queijos

Assim como no setor de leite em pó, o Brasil está bem posicionado como um dos grandes produtores mundiais de queijos. Analisando-se o *ranking* mundial da produção inspecionada de queijos entre 2000 e 2005, pode-se relatar que o Brasil produziu no ano de 2005 o equivalente a 480 mil toneladas de queijos sob inspeção federal. Entretanto, o país fica bem atrás dos Estados Unidos (6,3 milhões de toneladas) e da União Européia (4,1 milhões de toneladas). Em relação a 2004, houve aumento da produção nacional de 2%, e para todo o período o aumento foi de 8% (CÔNSOLI, 2006).

Os dados da Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (ABIQ) são divergentes dos da USDA (United States Department of Agriculture). Para a associação setorial, no ano de 2004, o país produziu 510 mil toneladas de queijos, inspecionado pelo serviço federal (SIF), e 298 mil toneladas produzidas com a soma de 808 mil toneladas de queijos. Essa quantidade produzida demanda aproximadamente oito bilhões de litros de leite, o que equivale a 34% da produção total nacional. E não é só na produção que o Brasil se destaca, também é dono do quarto maior consumo mundial de queijos, com 479 mil toneladas. Ao mesmo tempo, verifica-se um considerável consumo per capita de queijos no Brasil – 2,6 kg/pessoa/ano, ficando bem aquém do consumo dos Estados Unidos (14,58), União Européia (12,9), Austrália (11,8) e Canadá (10,5). Considerando-se o consumo de queijo não inspecionado, o consumo per capita salta para 4,65 kg/habitante/ano.

O Gráfico 03 divide o mercado brasileiro pelos tipos de queijos. É possível observar que o consumidor brasileiro tem preferência pelos queijos considerados *commodities* (mussarela, queijo prato, requeijão culinário), pois estes representam em média 66% do mercado nacional.

GRÁFICO 03- Mercado por tipo de queijo (%).



Legenda: *Commodities*: mussarela, queijo prato, requeijão culinário.

Processados: *cream cheese*, requeijão cremoso, *petit suisse*.

Fundidos: fatias, porções, tabletes, cremosos.

Fonte: Cònsoli (2006)

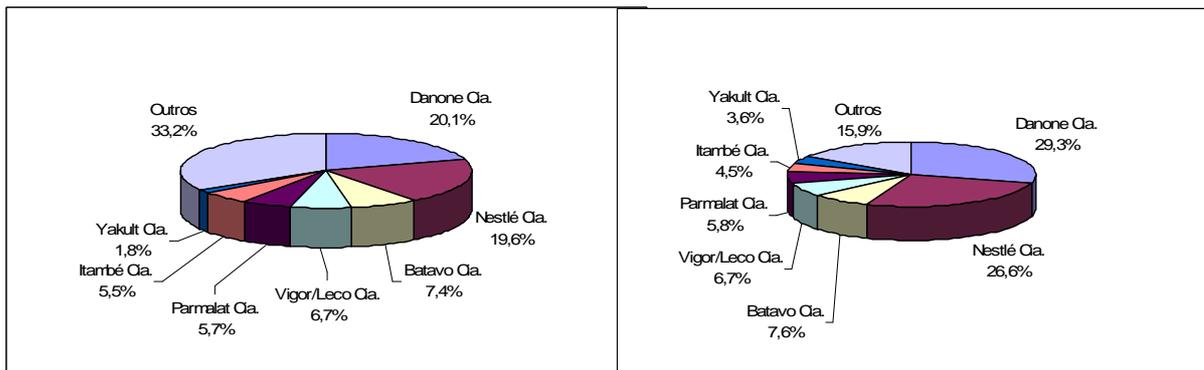
Produtos Lácteos Frescos

Os produtos lácteos frescos englobam iogurtes, bebida láctea refrigerada, leite fermentado, requeijão, *petit suisse* e sobremesa pronta.

Como conseqüência de ser um dos produtos campeões em crescimento de vendas durante o Plano Real, o Brasil consumiu aproximadamente 545,8 mil toneladas de iogurte no ano de 2004, o que equivale a R\$ 2,5 bilhões em termos monetários.

É possível observar no Gráfico 04 que os três maiores fabricantes de iogurte, em volume, são a Danone, Nestlé, e a Batavo, correspondendo a uma fatia do mercado de, respectivamente, 20,1%, 19,6% e 7,4%. Em relação ao valor faturado, as três maiores produtoras são a Danone (29,3% do mercado), a Nestlé (26,6%) e a Batavo (7,6%), respectivamente, sendo que elas detêm 71,8% do faturamento total do setor. Além disso, pode-se observar o poder das multinacionais Danone e Nestlé na venda de produtos com marca forte e preço *Premium*, já que a parcela no valor faturado de ambas é maior do que a do volume. Ao mesmo tempo, é importante frisar que, para produzir as 545.497 toneladas de iogurte, as indústrias consomem aproximadamente 420 milhões de litros de leite.

GRÁFICO 04 – Principais empresas de iogurte em volume e valor (2004).



Fonte: CÔnsoli (2006).

Manteiga

Diferentemente da situação enfrentada para leite em pó e queijos, o Brasil não é um dos grandes produtores mundiais de manteiga. O Brasil situa-se na 11ª posição no *ranking* dos países produtores, com a produção estimada em 2005 de 78 mil toneladas. Além disso, o crescimento da produção de 2000 a 2005 foi de apenas 8%. Essa baixa produção também se reflete no baixo consumo da produção nacional de leite. Para produzir 75 mil toneladas de manteiga, as indústrias utilizaram cerca de 309 milhões de litros de leite, 1,35% da produção brasileira (CÔNSOLI, 2006).

Ainda segundo o autor, em adição, o Brasil é apenas o nono maior consumidor mundial de manteiga, bem atrás de países como a Índia (2,8 milhões de toneladas) e União Européia (2 milhões de toneladas). Do mesmo modo como no caso do leite em pó, o preço da manteiga vendido no atacado enfrenta um processo de ascensão no período de 2000 a 2005. Esse acréscimo de valor foi de 56% no período analisado.

Leite Condensado

Para o leite condensado, o Brasil ocupa o sexto lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais, com uma produção de 40.000 toneladas em 2004. Apesar de estar longe do maior produtor, com 142.000 toneladas, o Brasil apresentou forte crescimento de 60% na produção doméstica em um período de quatro anos, muito além dos líderes Malásia (9%), Estados Unidos (4%), Cingapura (39%), Bélgica (12%) e México (3%). O faturamento do setor brasileiro de leite condensado correspondeu a R\$ 862,28 milhões, enquanto que o de creme de leite a R\$ 564,32 milhões em 2004 (FAO, 2009).

Sorvetes

Segundo CÔnsoli (2006), o mercado de sorvetes nacional apresentou queda produtiva entre os anos de 2002 e 2004. Pode-se notar que em 2002 a produção alcançou seu maior nível no período analisado, com 527 milhões de litros produzidos. As exportações no período passaram de 0,3 milhão para 0,7 milhão de litros, apresentando picos de exportações nos anos de 2000 e 2001, com 2,1 milhões e 3,1 milhões de litros respectivamente. Em termos de faturamento com as exportações, houve uma queda de 1,1 milhões para 0,9 milhão no período analisado.

Ainda segundo o autor, em relação às importações, o que se verifica é uma queda tanto no volume quanto nos valores. No período registrou-se uma queda de 63,6% no volume importado, e uma queda de 64% no valor. Percebe-se que o país ainda importa mais do que exporta em termos de valor (1,3 milhão contra 0,9 milhão), apesar de que essa diferença diminuiu, uma vez que em 1997 as importações eram da ordem de 3,6 milhões contra apenas 0,3 milhão de exportações, o que mostra uma tendência de equilíbrio para essa balança comercial.

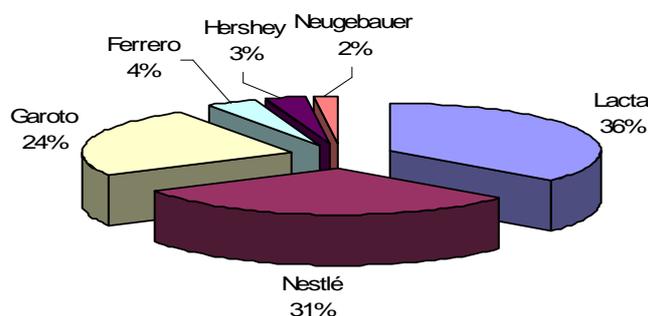
O autor ainda considera que o consumo, tanto em termos de volume quanto de vendas, é quase todo igualado a produção e faturamento da indústria nacional, uma vez que se percebe a baixa representatividade das exportações e importações quando comparadas com o mercado nacional. Já o consumo *per capita* de sorvete se encontra no mesmo nível de 1997, com aproximadamente 2,75 litros por habitante.

Chocolates

Em relação ao mercado nacional de chocolates, pode-se verificar que, enquanto a quantidade produzida cresceu apenas 1,5%, houve um crescimento de 4,8% em termos de faturamento entre os anos de 2004 e 2005. Os principais tipos de produto são o Bombom e o Tablete, que corresponderam a 69% de todo o faturamento em 2004 (37,1% e 31,9%, respectivamente). Em termos de quantidade produzida, em 2004, 45,8% são Bombons e 27,6% são Tabletes, correspondendo juntos a 73,4% de todo o chocolate produzido no mercado nacional. (CÔNSOLI, 2006).

De acordo com o resultado da revista PENSA, percebe-se abaixo, conforme o Gráfico 05, a participação de mercado das principais empresas de chocolate atuantes no Brasil, em termos de volume de produção e de mercado (valor). É clara a divisão de mercado entre as três principais empresas nacionais de chocolate (Nestlé, Lacta e Garoto).

GRÁFICO 05 – Principais empresas de chocolate (2004)– *Share* Valor.



Fonte: C&nsoli (2006).

2.3 COOPERATIVAS DE LEITE

Em todo o mundo o setor leiteiro tem forte ligação com o cooperativismo, principalmente em função de a atividade ser explorada, em sua grande maioria, por pequenos produtores.

A pecuária leiteira tem quase a mesma idade do país. Seu zero é o ano de 1532, quando o português Martim Afonso de Souza desembarcou no litoral paulista e fundou São Vicente, primeira cidade brasileira. No outro dia logo começou a tirar leite das vacas que trouxe, de raças existentes em Portugal, como a Alentejana, Barrosa, Mertolenga, ancestrais das raças crioulas nacionais (OLIVEIRA, 2005).

Até o início da década de 80, o cooperativismo brasileiro viveu uma fase empolgante, que se caracterizou pela formação de centenas de cooperativas regionais. O sistema chegou a controlar 80% do leite produzido no país, com o conseqüente domínio do mercado varejista das grandes capitais. Com o controle de preços em toda cadeia produtiva (tabelamento dos preços), desde o produtor até o consumidor e com o mercado interno fechado, desestimulou a competição em relação à qualidade e preços. O produtor, como tinha garantia de preço de seu produto, sendo ele produzido da maneira que fosse e com a qualidade que tivesse não se preocupava em ser eficiente. Já as empresas não estavam preocupadas em investir em tecnologia criando um abismo tecnológico em relação aos padrões internacionais de produção, criando uma situação cômoda para produtores e empresas. (SINGER, 2002).

Apesar da evidência sobre a necessidade de organização dos produtores, a realidade é que no Nordeste o associativismo e cooperativismo são práticas pouco comuns, apresentando reduzido número de cooperativas, principalmente quando se compara, por exemplo, com o número de cooperativas existentes na região Sul do País.

Este comportamento está relacionado com questões culturais, resultado direto dos colonizadores que aqui chegaram e deixaram os valores individualistas prevalecerem em detrimento da coletividade.

Ao final da década de 90 o setor, que era amplamente dominado por cooperativas, encontrava-se nas mãos de empresas particulares e, em especial, de multinacionais, as quais dominaram os processos de fusão e aquisição no segmento, levando as empresas a aumentarem seus investimentos em ampliação, construção e aquisição de plantas industriais. As maiorias das centrais fecharam ou foram vendidas para multinacionais. O processo fez com que o leite oriundo do cooperativismo caísse vertiginosamente, a representatividade das cooperativas de leite na captação de leite entre as 15 (quinze) maiores empresas de laticínios do Brasil de 2003 totalizam apenas 31%, frente aos 69% das empresas privadas. (LOPES, 1997).

Ainda segundo o autor, com o mercado cada vez mais competitivo, onde comumente os setores econômicos e os elos existentes nas cadeias produtivas travam verdadeira “quebra de braço”, torna-se fundamental que haja forte organização do segmento primário, ou seja, dos produtores. Neste caso o cooperativismo é um importante aliado para a permanência de muitos produtores na atividade.

A produção total de leite no Brasil representa aproximadamente 22,6 bilhões de litros ao ano, sendo a sexta maior produção mundial. Destes, em média 40%, ou 5,25 bilhões de litros, são captados por cooperativas, percentual razoável se comparado com países como França e Alemanha que apresentam respectivamente 47% e 52% de captação por cooperativas e estão em quinto e quarto lugares na captação mundial. A importância aumenta quando são analisados os dados comparativos: as cooperativas captaram aproximadamente 19% mais leite do que os dez principais laticínios do país juntos.

A participação das cooperativas na captação leiteira já foi de mais de 80% na década de 70. Essa redução pode ser explicada por uma seqüência de fatores históricos, mudanças tecnológicas e uma concorrência acirrada, principalmente por parte de empresas multinacionais e importações de lácteos.

Com o crescimento da demanda de lácteos, as empresas multinacionais investiram mais no país, aumentando a captação de leite e introduzindo novos produtos no mercado.

Segundo Bialoskorski Neto (2000), os negócios passam por importantes modificações, a liberdade de mercado traz maior variedade de produtos, serviços e processos, tanto a sociedade como os consumidores se tornam mais exigentes quanto aos processos utilizados na produção de produtos e alimentos, mais precisos quanto aos padrões de qualidade dos alimentos, e ainda quanto aos parâmetros sociais e ambientais da produção.

Nesse contexto complexo, as cooperativas se apresentam como organizações capazes de atuar nesses mercados sem ter que discriminar pequenos produtores rurais, e ainda com vantagens de prover uma melhor oxigenação da produção, certificar qualidade e processos, tanto ambientais como sociais.

De acordo com o levantamento realizado junto a Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado de Pernambuco – OCB/PE é pequeno o número existente de cooperativas que trabalham com o segmento leiteiro, apenas sete no total. Das quais apenas três estão localizadas nas Regiões de Desenvolvimento (RD) Agreste Meridional e Central de Pernambuco entre as Microrregiões do Vale do Ipanema e Vale do Ipojuca, conforme Quadro 03.

Quadro 03. Cooperativas Agropecuárias Leiteiras de Pernambuco.

COOPERATIVAS	SIGLA	MUNICÍPIO	MICRORREGIÃO
01. AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES DE LEITE LTDA	CAPLO	OURICURI	ARARIPINA
02. DOS PROD. DE LEITE DO VALE DO RIO UNA	COLVALE	ALTINHO	BREJO PERNAMBUCANO
03. DE LATICÍNIOS MISTA DO CARPINA LTDA	COLAMCARP	CARPINA	MATA SETENTRIONAL
04. DOS PROD. DE LEITE E DERIVADOS DE PERNAMBUCO	COPROL	RECIFE	RECIFE
05. MISTA DOS AGRICULTUROS FAMILIARES DO VALE DO IPANEMA	COOPANEMA	ÁGUAS BELAS	VALE DO IPANEMA
06. DOS PRODUTORES DE LEITE DE SANHARÓ	COOPLESA	SANHARÓ	VALE DO IPOJUCA
07. MISTA DOS PROD RURAIS DE PESQUEIRA	COOPSAL	PESQUEIRA	VALE DO IPOJUCA

Fonte: SESCOOP/PE - Elaborado pelo Autor, 2009.

O estado de Pernambuco é segundo maior produtor de leite do Nordeste, superado apenas pela Bahia, tendo no setor cooperativista um papel importante para a cadeia produtiva de leite. Segundo Malaquias Ancelmo, presidente do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de PE – SESCOOP/PE será criado um Projeto de Desenvolvimento e Consolidação da Cadeia Produtiva do Leite em Bases Cooperativistas. Este projeto visa

preparar o ambiente para a implantação da indústria de leite em Caruaru. E quando este entrar em operação, a Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda. do Nordeste – CEMIL/NE deverá produzir inicialmente 120 mil litros de leite e, em três anos, 200 mil litros. Com um investimento estimado de R\$ 60 milhões, a fábrica deve gerar cerca de 150 empregos diretos.

O Nordeste como um todo tem condições de ampliar a sua participação na cadeia de leite, por meio de investimentos em genética, tecnologias, manejo alimentar e assistência técnica. Enquanto a produção de leite por vaca/rebanho em alguns estados do Sul e Sudeste alcança uma média de 4,5 mil litros em uma lactação (período entre dois partos), a média do rebanho no Nordeste fica em torno de 1,3 mil a 1,5 mil litros, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2008.

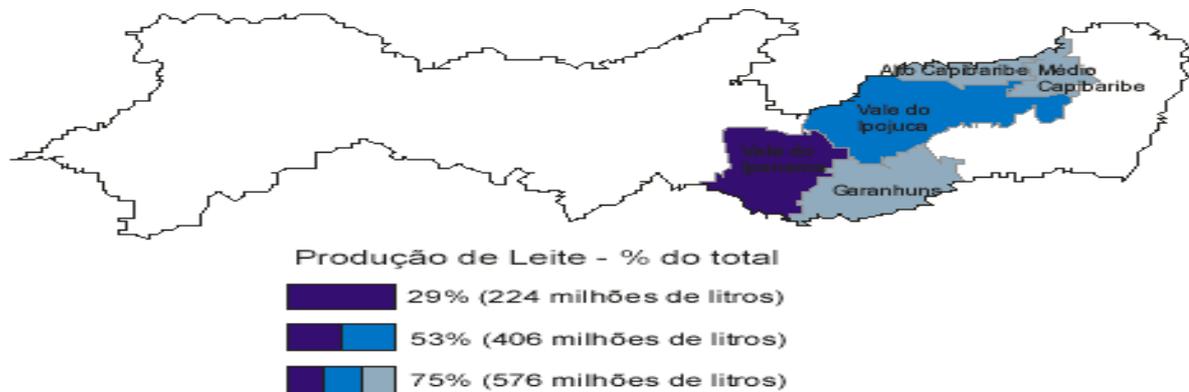
2.4. BACIA LEITEIRA DE PERNAMBUCO

O Agreste de Pernambuco é a região intermediária entre a Zona da Mata e o Sertão e é caracterizada por uma economia diversificada, com o cultivo de lavouras como milho, feijão e mandioca (entre outras), além da pecuária de leite e de corte.

A Pecuária de Corte e Leite é a maior e mais expressiva atividade econômica do Agreste Meridional. Não é por acaso que a região é conhecida como a Bacia Leiteira do Estado, destacando-se na Indústria de Laticínios.

A atividade leiteira do Estado está concentrada principalmente na região leste do Agreste Pernambucano. A microrregião do Vale do Ipanema produziu, em 2007, 224 milhões de litros, que representam 29% do volume estadual. Outros 24% do leite pernambucano foram produzidos na microrregião do Vale do Ipojuca. As duas microrregiões, que ocupam 13,4% da área do Estado, concentram 53% do volume total de leite produzido. Agregando as microrregiões de Garanhuns, Alto e Médio Capibaribe, obtêm-se 75% (Figura 03) do total do leite produzido no Estado (Zoccal et al, 2008).

FIGURA 03: Produção de leite em microrregiões de Pernambuco (75% do volume total), 2007.



Elaboração: R.ZOCCAL - Embrapa Gado de Leite –dez/2008.

A diferença percentual do volume de leite produzido nas microrregiões, nos últimos cinco anos, de 2002 a 2007, é maior em Itamaracá, Sertão do Moxotó, Itaparica, Vale do Ipanema e Vale do Ipojuca, onde aumentaram o volume de leite em mais de 100%. As microrregiões de Pajeú, Alto e Médio Capibaribe e Araripina tiveram crescimento moderado, de 30% a 70% (Figura 04). Neste mesmo período, a microrregião de Salgueiro reduziu o volume de leite produzido, porém apresenta pouca representatividade no volume total, somente 1,5% da produção estadual (Zoccal et al, 2008).

FIGURA 04 - Variação da produção leiteira nas microrregiões de Pernambuco, 2002/2007.



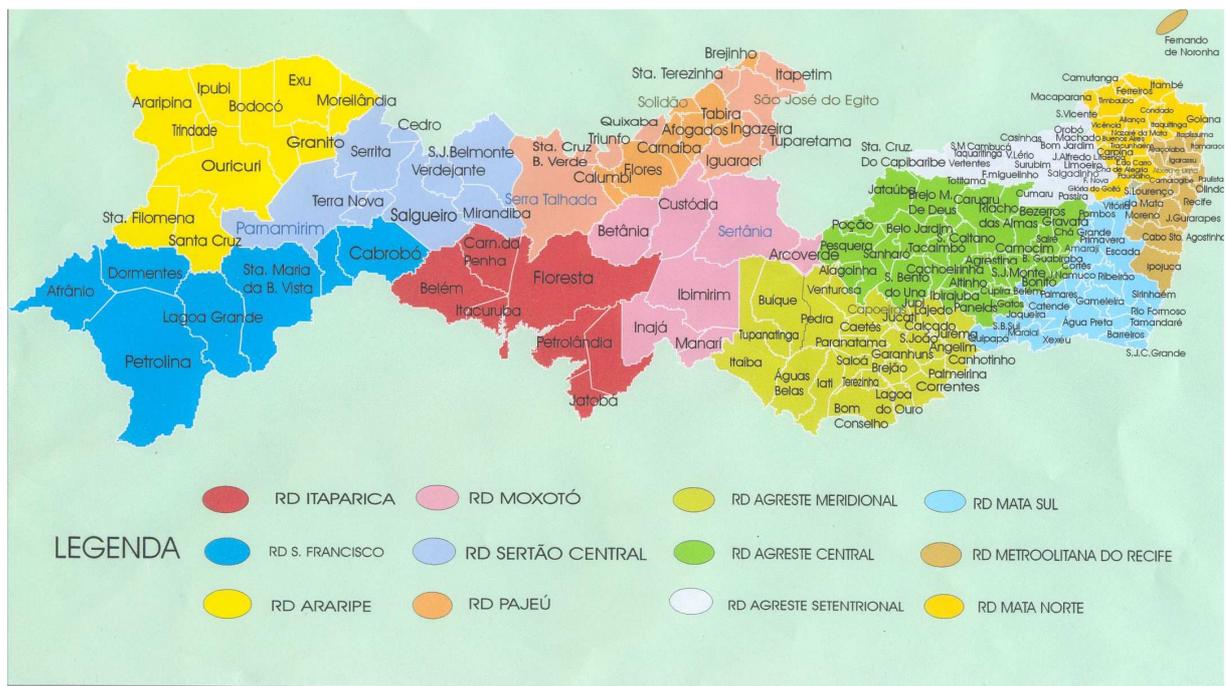
Elaboração: R.ZOCCAL - Embrapa Gado de Leite –dez/2008.

Ainda segundo a autora, a produção de leite e derivados constitui um dos principais suportes econômicos nas microrregiões do estado de Pernambuco: Vale do Ipojuca, Vale do Ipanema e Garanhuns, além de manter uma importância relativa nos pólos de produção de

leite e lácteos estabelecidos na Zona da Mata, Sertão do São Francisco, Sertão do Araripe e Sertão do Pajeú. Diante disso, o Estado apresenta hoje uma forte presença de pequenos produtores na produção e comercialização de leite.

A Região de Desenvolvimento do Agreste Meridional (Figura 05), localizada na mesorregião do agreste pernambucano, é formada por vinte e seis municípios, e tem uma população de 561.940 habitantes distribuídos nas áreas urbana e rural. Conhecida como bacia leiteira do Estado, o Agreste Meridional têm como base econômica a pecuária leiteira com produção de leite e derivados de forma artesanal e industrial, com a perspectiva de crescimento através da chegada de novos investimentos privados na região. Além da pecuária, a agricultura, a floricultura e o turismo são atividades econômicas dinâmicas e empregadoras de mão-de-obra local, cuja População Economicamente Ativa (PEA) é de 251.224 habitantes, sendo 227.316 ocupados (SPPRA, 2009).

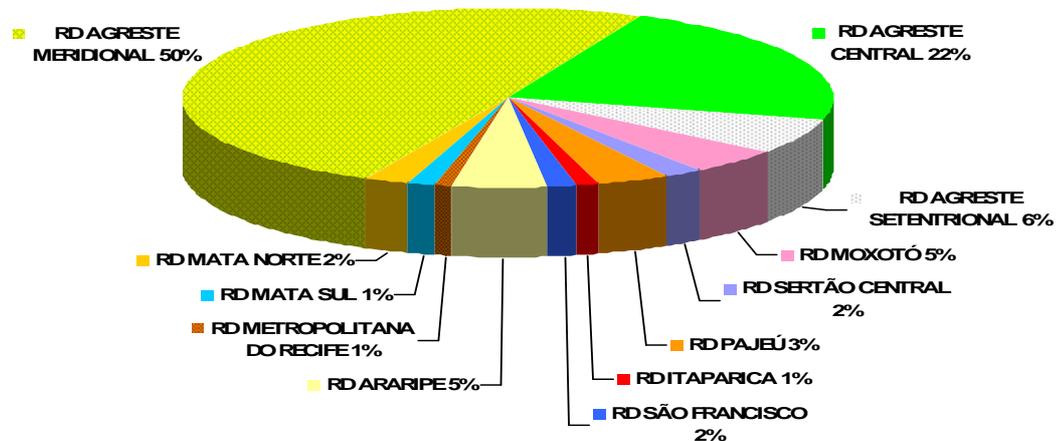
FIGURA 05 – Representação de Pernambuco e suas Regiões de Desenvolvimento.



Fonte: SPPRA – Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária (2009).

Pode-se observar no Gráfico 06, que dos 26 municípios que formam a RD do Agreste Meridional, Garanhuns possui o maior número de habitantes (117.749 hab), seguido de Buíque com 49.169 habitantes. Diante da posição de destaque, Garanhuns representa o pólo econômico ativo da região porque concentra as atividades industriais, do comércio e do turismo.

GRÁFICO 06 – Representação da produção leiteira de Pernambuco Censo Agropecuário do IBGE / 2007.



Fonte: SPPRA – Secretaria de Produção Rural e Reforma Agrária (2009).

A Microrregião de **Garanhuns** é formada por 19 municípios, tem área de 5.028 km², equivalente a 5,11%, do território estadual. Sua principal atividade econômica é a criação de gado de leite e de corte, pois é nessa microrregião que está a chamada bacia leiteira do Estado. Localizada na Mesorregião do Agreste pernambucano a aproximadamente 228 km do Recife, é a região de desenvolvimento do Agreste Meridional, sendo o maior centro de captação de leite do Estado, recebendo 70% da produção da Bacia Leiteira Pernambucana, se fortalecendo como um importante eixo de Produção e Distribuição de Leite para o Norte / Nordeste (Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA / Secretaria de Desenvolvimento Territorial - SDT, 2006).

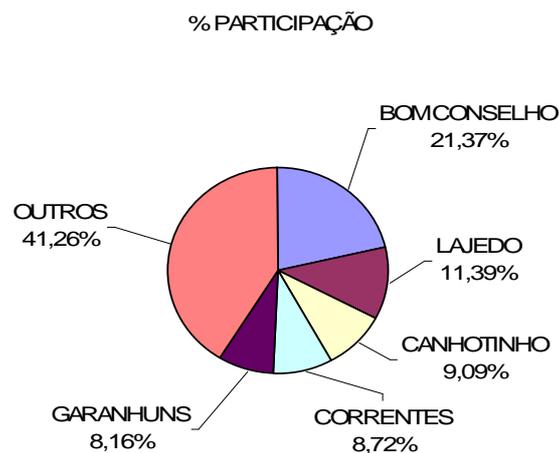
De acordo com o último censo agropecuário realizado pelo IBGE em 2007, observa-se a produção mensal de leite nos municípios que formam a RD do Agreste Meridional, podendo-se verificar que na Microrregião de Garanhuns os destaques ficam para os municípios de Bom Conselho com uma produção mensal de 2.058.000 litros (21,37%), Lajedo 1.097.500 litros (11,39%), Canhotinho 876.000 litros (9,09%), Correntes 839.500 litros (8,72%), Garanhuns 786.333 litros (8,16%) e os demais totalizam 3.944.751 litros (41,26%), conforme Quadro 04 e Gráfico 07.

QUADRO 04 – Produção mensal de leite por município na RD do Agreste Meridional nas Microrregiões de Garanhuns e Vale do Ipanema.

GARANHUNS		VALE DO IPANEMA	
MUNICÍPIOS	PRODUÇÃO MENSAL	MUNICÍPIOS	PRODUÇÃO MENSAL
ANGELIM	216.583	ÁGUAS BELAS	1.136.083
BOM CONSELHO	2.058.000	BUÍQUE	4.150.000
BREJÃO	342.333	ITAÍBA	5.182.667
CAETÉS	413.833	PEDRA	3.628.083
CALÇADO	154.333	TUPANATINGA	1.690.000
CANHOTINHO	876.000	VENTUROSA	1.062.750
CORRENTES	839.500		
GARANHUNS	786.333		
IATI	430.000		
JUCATI	168.667		
JUPI	223.417		
JUREMA	196.000		
LAGOA DO OURO	356.000		
LAJEDO	1.097.500		
PALMERINA	477.500		
PARANATAMA	108.000		
SALOÁ	391.500		
SÃO JOÃO	250.250		
TERESINHA	245.917		
TOTAL	9.631.666	TOTAL	16.849.583

Fonte: Censo Agropecuário IBGE 2007 - Adaptado pelo Autor, 2009.

GRÁFICO 07 – Percentual de participação dos Municípios na produção de leite Microrregião Garanhuns



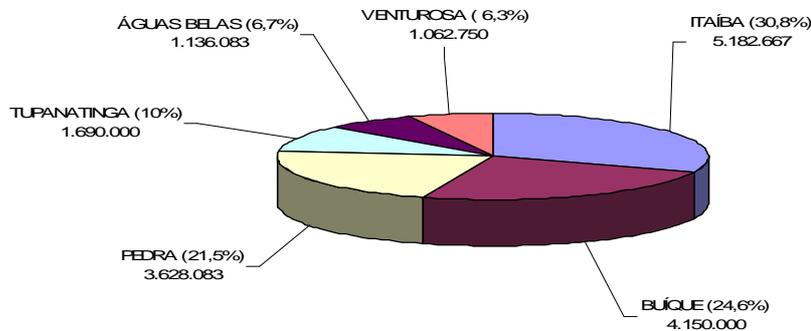
Fonte: Censo Agropecuário IBGE 2007– Adaptado pelo Autor, 2009.

A Microrregião do **Vale do Ipanema**, situada no Agreste pernambucano, ocupa uma área de 5.274 km², e é formada por 06 municípios, apresenta clima semi-árido, com temperaturas elevadas chuvas escassas e mal distribuídas e rios temporários. A economia da

microrregião tem como base a pecuária extensiva e menos extensivas em algumas áreas, além de lavouras de subsistência. Os municípios mais populosos são Águas Belas e Buíque (Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA / Secretaria de Desenvolvimento Territorial - SDT, 2006).

Já nesta Microrregião, segundo o Censo Agropecuário 2007, os destaques da produção mensal de leite são os municípios de Itaíba com 5.182.667 litros (30,76%), Buíque 4.150.000 litros (24,63%), Pedra 3.628.083 (21,53%) e os demais totalizam 3.888.833 litros (23,08%), conforme Quadro 03 e Gráfico 08.

GRÁFICO 08 - Produção e participação percentual de leite por Município na Microrregião do Vale do Ipanema



Fonte: Censo Agropecuário IBGE 2007 – Adaptado pelo Autor, 2009.

O **Vale do Ipojuca** é composto por 16 municípios, e é a microrregião do Agreste Pernambucano que possui estrutura urbana mais consolidada, com razoável dinamismo no setor industrial e comercial, sobressaindo-se à cidade de Caruaru, que é a maior cidade do interior do Estado e um centro comercial de importância inter-regional. As maiores indústrias, com destaque para os setores de alimentos e confecções, estão nos municípios de Caruaru, Pesqueira e belo Jardim. A microrregião tem atividades agrícolas diversificadas, destacando-se as culturas de tomate, beterraba, cenoura, repolho, alface, pimentão e outras, sobretudo nas áreas de brejo, onde sobressaem os municípios de Brejo da Madre de Deus e Gravatá (Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA / Secretaria de Desenvolvimento Territorial - SDT, 2006).

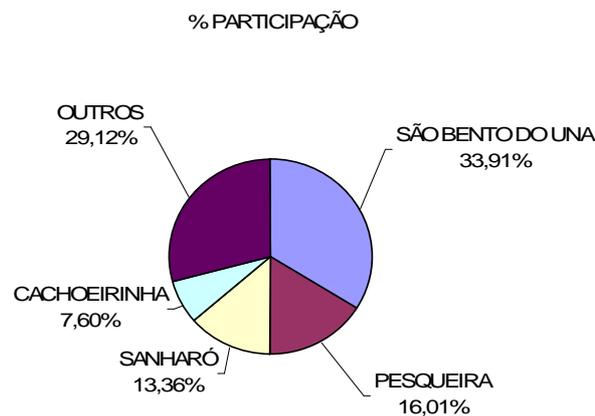
De acordo com o Censo Agropecuário 2007, os destaques da produção mensal de leite para esta Microrregião são os municípios de São Bento do Una com 4.015.000 (33,91%), Pesqueira 1.895.833 (16,01%), Sanharó 1.581.917 (13,36%), Cachoeirinha 900.000 (7,60%) e os demais totalizando 3.447.584 (29,12%), conforme Quadro 05 e Gráfico 09.

QUADRO 05 – Produção mensal de leite por município na RD do Agreste Central na Microrregião Vale do Ipojuca

VALE DO IPOJUCA	
MUNICIPIOS	PRODUÇÃO MENSAL
ALAGOINHA	195.167
BELO JARDIM	425.833
BEZERROS	143.500
BREJO DA MADRE DE DEUS	103.167
CACHOEIRINHA	900.000
CAPOEIRAS	769.167
CARUARU	232.333
GRAVATÁ	494.250
JATAÚBA	78.000
PESQUEIRA	1.895.833
POÇÃO	521.167
RIACHO DAS ALMAS	70.000
SANHARÓ	1.581.917
SÃO BENTO DO UNA	4.015.000
SÃO CAETANO	100.000
TACAIMBÓ	315.000
TOTAL	11.840.334

Fonte: Censo Agropecuário IBGE 2007 – Adaptado pelo Autor, 2009.

GRÁFICO 09 – Percentual de participação dos Municípios na produção de leite na Microrregião Vale do Ipojuca



Fonte: Censo Agropecuário IBGE 2007 – Adaptado pelo Autor, 2009.

Tendo como parâmetro o comportamento passado e presente do agronegócio do leite no Brasil e, no seu contexto, o de Pernambuco, particularmente aquele conduzido no Agreste, abriu-se um novo cenário para a agroindústria do leite no agreste pernambucano.

Até o início da década de 1990, o município de Gravatá teve uma das mais importantes bacias leiteiras do Estado, mas perdeu parte da liderança com a privatização da Companhia de Industrialização de Leite de Pernambuco – CILPE.

Segundo levantamento da Câmara Setorial do Leite do Estado de Pernambuco, realizado em 2000, a pecuária leiteira no Agreste do Estado é praticada em maior expressão por produtores que não vão além de 300 litros/dia.

Para melhorar a produção, as condições da pecuária são decisivas, considerando o animal como um mecanismo transformador do processo. Desse modo, a relação estabelecida entre produtores e fornecedores de insumos é fundamental para a melhoria da produção de leite pernambucana, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas de Pernambuco (SEBRAE/PE, 2008). E, o cooperativismo é uma alternativa economicamente destacada e de suma importância para o Agronegócio e para a coordenação de sistemas agroindustriais, pois promovem melhores preços pagos aos agricultores e pecuaristas, melhores condições de compras de insumos ou mesmo industrialização e transformação da produção recebida dos cooperados, o que agrega valor, gera maior renda e empregos.

3. QUADRO TEÓRICO

3.1 O COOPERATIVISMO

O cooperativismo teve seu início em 21 de dezembro de 1844, no Beco do Sapo (Toad Lane), bairro de Rochdale, em Manchester (um importante centro têxtil), na Inglaterra, quando 27 tecelões e uma tecelã de nome Anee Tweedale, criaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que mais tarde seria chamada de cooperativa. Esses trabalhadores estavam com dificuldades financeiras para comprar gêneros de primeira necessidade e resolveram se associar para fazer a compra desses produtos em conjunto, conseguindo, assim melhor preço. Na época, essa cooperativa de consumo significou uma reação de defesa econômica dos trabalhadores. (SINGER, 2002).

A diferença entre a cooperativa de Rochdale e os demais empreendimentos cooperativos até então é que a mesma teve outras preocupações. Os trabalhadores de Rochdale não se limitaram a construir a cooperativa, mas elaboraram, conjuntamente, todo um corpo de idéias e regras gerais, regulamentando o seu funcionamento, com base em princípios morais de conduta, procurando reformular o sistema econômico e social da época. As normas de organizações e de funcionamento defendidas pelos trabalhadores que criaram essa cooperativa a partir das idéias dos precursores passaram a constituir não somente o modelo cooperativista adotado em todo o mundo, como também a própria base de filosofia do cooperativismo de hoje. (SINGER, 2002).

O estado de Pernambuco, no século XIX, destacou-se na história do movimento cooperativo brasileiro por ter sido um dos precursores do cooperativismo no país. Respalhada pela Constituição Federal promulgada com a Proclamação da República, surgem várias organizações associativas no país entre 1891 e 1895, dentre as quais a Associação dos Empregados da Empresa Telefônica de Limeira em São Paulo, a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro e em Pernambuco, a Cooperativa de Consumo de Camaragibe. Após a promulgação da nova Constituição Federal em 1988, quando as cooperativas deixam de ser tuteladas pelo Estado, dando-lhes uma ampla liberdade de ação e autonomia nas iniciativas de autogestão, ocorre um novo movimento de criação de cooperativas agrícolas, e posteriormente de trabalho na década de 90. (MC INTYRE, 2004).

Segundo o autor, este novo marco legal fez com que o movimento cooperativista assumisse mais responsabilidades nas suas relações com o setor financeiro e com a sociedade local, estabelecendo uma nova perspectiva de crescimento e de autogestão.

Para (BIALOSKORSKI NETO, 2005), cooperativas são organizações particulares no contexto da economia social, pois apresentam uma importante função pública de desenvolvimento econômico, aliada à geração de trabalho e distribuição de renda. Mas, isso ocorre sem o objetivo de auferir ganhos extraordinários ou o chamado lucro econômico. Como as cooperativas podem distribuir os resultados econômicos ‘pro - rata’, essas organizações contribuem para a efetiva distribuição de renda entre seus associados.

Para Oliveira (2006), elas possuem importante destaque no “agribusiness” e na coordenação dos sistemas agroindustriais porque atuam de forma a gerar e distribuir resultados que podem não ser verificados em organizações com fins lucrativos. Tais benefícios são representados por melhores preços pagos aos agricultores, melhores preços de compra de insumos ou mesmo industrialização e transformação da produção recebida dos cooperados, o que agrega valor, gera maior renda e empregos. Porém, a sua constituição jurídica é diferente da constituição jurídica das empresas em geral, pois a mesma é baseada na Lei 5.764, de 1971, ou qualquer outra nova lei que a venha a substituir e isso não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionam sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

O Cooperativismo vai além de um simples processo organizacional, é também uma filosofia de vida baseada na solidariedade entre as pessoas, apesar de esperar por resultados econômicos que proporcione melhor condição de vida às pessoas que as tiverem operando.

Não há como não considerar que o cooperativismo é uma resposta sócio-econômica para um problema socioeconômico, o qual se evidenciou, originalmente, em contraponto ao desemprego decorrente da Revolução Industrial (RICCIARDI, 2000).

No entanto, esse mercado cooperativista necessita de profissionalização, o que não pode ser considerado uma tarefa simples, pois a simples transposição das ferramentas e técnicas de administração para serem implementadas na gestão de cooperativas pode não ser recomendável. As cooperativas são organizações diferentes das empresas mercantis, pois são, em sua essência, organizações de pessoas e não de capital, e existem efetivamente para prestar serviços aos associados. (OLIVEIRA, 2006)

Desta maneira, a implementação indiscriminada de técnicas de administração sem as devidas adaptações pode trazer sérios problemas a estas organizações, pois o cooperado

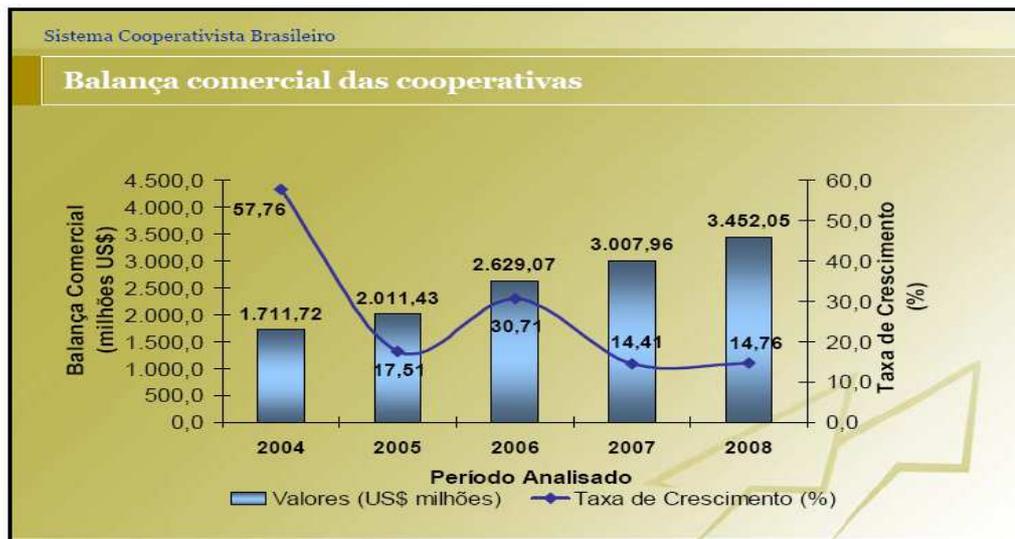
não pode ser considerado como fornecedor e muito menos empregado, ele é associado, isto nunca pode deixar de ser um parâmetro para a tomada de decisão.

Essa profissionalização pode aumentar efetivamente as possibilidades de resultados dos associados, além do aumento do poder de barganha, compra e venda de mercadorias e utilização de recursos.

Desse modo, a organização pode ser avaliada tanto sob a visão de uma pessoa de fora, prevalecendo um caráter mais objetivo de estudar a realidade, quanto de dentro, embasada em um processo subjetivo de interpretação.

Podemos destacar a importância do cooperativismo observando-se a Figura 06, que mostra a importância comercial das cooperativas relacionando os valores em milhões de dólares, com sua taxa de crescimento no período de 2004 a 2008, segundo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior (MDIC/SECEX, 2009) e a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2009).

FIGURA 06 – Balança Comercial das Cooperativas



Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008; Elaboração: Gemerc/OCB

Como as cooperativas concorrem com as empresas em geral no mercado, o diferencial de constituição jurídica pode-se tornar uma vantagem ou uma desvantagem para as cooperativas. Ou seja, as vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas em suas formas de interação para com os clientes – cooperados e mercado em geral -, e não, simplesmente, nas leis que sustentam sua constituição.

Um modelo de gestão que respeita os aspectos básicos do modelo cooperativista considera alguns pontos, a saber:

- A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação entre cooperados e a cooperativa.
- A cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto com as outras pessoas.
- A democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados.
- E, o empreendimento cooperativista, consolidado pela vontade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é essencial.

Por esta razão, o sucesso do modelo de gestão baseado no respeito aos aspectos básicos do cooperativismo, se traduz no que é o sistema cooperativista brasileiro atual, conforme Figura 07.

FIGURA 07 – Sistema Cooperativista Brasileiro



Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008; Elaboração: Gemerc/OCB

Os Princípios Cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática (SINGER, 2002). Sendo os mesmos:

1. Adesão livre e voluntária – As cooperativas devem mensurar e analisar o nível de participação dos associados nas estruturas organizacionais.
2. Gestão democrática pelos associados – Deve-se observar o cumprimento dos estatutos da cooperativa, mensurar e analisar o nível de participação dos associados nas estruturas organizacionais da cooperativa,

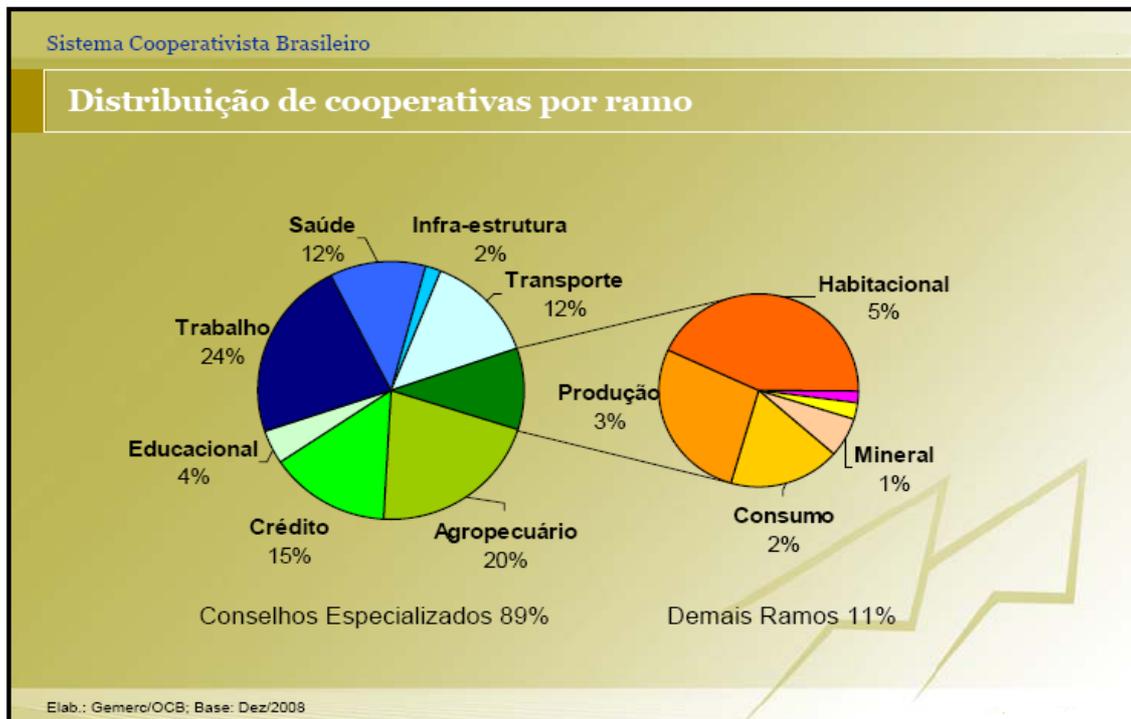
especialmente nos comitês e Assembléias Gerais, elaborar normas de conduta da cooperativa.

3. Participação econômica dos associados - Deve-se buscar a diferenciação dos serviços exclusivos aos associados (ato cooperativo) e dos oferecidos a outrem (ato comercial).
4. Autonomia e Independência – Deve-se buscar o fortalecimento da estrutura dos ramos de cooperativas, em nível nacional e estadual, para consolidar o processo de autogestão.
5. Educação, formação e informação - Estabelecer programas para a educação cooperativista e capacitação técnica aplicada aos negócios dos associados, voltada para eles e para os funcionários e familiares, observando as necessidades dos diferentes níveis de cada um.
6. Cooperação entre cooperativas– Buscar o estabelecimento de parcerias e de redes de negócios com outras cooperativas ou outras empresas que agreguem valor às suas atividades e às de seus associados
7. Interesse pela comunidade – É preciso acompanhar os indicadores sociais e econômicos dos municípios onde a cooperativa está presente, preferencialmente desde antes do início das atividades da cooperativa em cada local (OCB - 2009).

Além dos benefícios sociais, as cooperativas são importantes na coordenação dos sistemas agroindustriais. Muitas destas organizações coordenam operações financeiras que facilitam o acesso ao crédito pelos produtores, principalmente pequenos produtores, que têm dificuldades de obter recursos junto ao sistema financeiro tradicional. Dessa forma, as cooperativas criam condições para a produção agropecuária, contribuem para o aumento do nível de renda dos produtores e proporcionam também melhoria dessa distribuição de renda.

Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (2009), as cooperativas do ramo agropecuário representam 20% do total de cooperativas por ramo, sendo a segunda maior participação atrás apenas das cooperativas do ramo de trabalho, que representam um percentual de 24%, conforme Figura 08.

FIGURA 08 – Distribuição de Cooperativas por Ramo



Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008; Elaboração: Gemerc/OCB

Porém, são aquelas que possuem o maior número de empregos diretos (134.579), como se pode perceber na distribuição do Quadro 06.

QUADRO 06 - Números do Cooperativismo por Ramos no Brasil.

Ramo de atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.611	968.767	134.579
Consumo	138	2.316.036	8.813
Crédito	1.113	3.215.866	38.796
Educacional	327	57.331	2.980
Especial	15	531	10
Habitacional	340	78.983	1.354
Infra-estrutura	148	623.431	5.664
Mineral	53	19.975	105
Produção	215	11.931	2.442
Saúde	894	215.755	47.132
Trabalho	1.746	287.241	4.997
Transporte	1.060	90.744	7.640
Turismo e Lazer	22	1.116	44
TOTAIS	7.682	7.887.707	254.556

Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008; Elaboração: Gemerc/OCB

Estima-se que as cooperativas tenham participação de 35 a 40% no PIB agropecuário do país e 47,5% de participação no PIB Cooperativo. Segundo dados estatísticos da Organização das Cooperativas do Brasil, OCB (2009), existem 1.611 cooperativas

agropecuárias com um total de 968.767 produtores cooperados que geram 134.579 empregos diretos, conforme dados apresentados no Quadro 07.

QUADRO 07 – Sistema Cooperativista Brasileiro - Ramo Agropecuário – Números gerais.

Número de cooperativas	1.611
Número de associados	968.767
Número de empregos diretos	134.579
Participação no PIB Agropecuário	38,4%
Participação no PIB Cooperativo	47,5%
Exportações Diretas (2008)	US\$ 4 bilhões

Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008; Elaboração: Gemerc/OCB

Deste modo, as cooperativas dos Agrestes Central e Meridional que fazem parte da Bacia Leiteira de Pernambuco vêm cada vez mais investindo na profissionalização dos seus diretores e sócios cooperados, contribuindo assim, para o aumento da eficiência produtiva dos pequenos produtores de leite e derivados, com o objetivo de se tornarem cada vez mais competitivas. Logo, o seu grande desafio é encontrar as melhores estratégias que as auxiliem na sua permanência no mercado, identificando seus fatores competitivos, e os serviços e recursos utilizados para prestá-los.

3.2 ESTRATÉGIA

Segundo Oliveira (2005), o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Sendo assim, a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.

Para uma melhor compreensão do conceito de estratégia, pode-se utilizar a definição de alguns dos principais colaboradores desta área, através de Bulgacov et al. (2007).

Para Chandler (1962 apud Bulgacov et al., 2007, p.9): “a determinação dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para realizar esses objetivos.”

Steiner; Miner (1977 apud Bulgacov et al., 2007, p.9):

“Formulação das missões básicas de uma organização, propósitos e objetivos, políticas e ações estratégicas para alcançá-las e os métodos necessários para assegurar que as estratégias são implementadas de forma a alcançar os fins organizacionais”.

De acordo com Mintzberg; McHugh (1985 apud Bulgacov et al., 2007, p. 9): “Um padrão num fluxo de ações ou decisões”.

Andrews (2001 apud Bulgacov et al., 2007, p. 8):

“É o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve-se envolver o tipo de organização econômica que pretende ser, a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.”

De acordo com o autor, percebe-se, a partir dos conceitos apresentados, as diferenças a ser consideradas nos pontos de vista e abordagens utilizados. Enquanto alguns dos conceitos definem estratégia como a natureza do negócio, incluindo os métodos a serem implementados para alcance dos objetivos organizacionais, outros apresentam o estabelecimento de um padrão de comportamento em relação às ações ou decisões tomadas pela organização.

Mintzberg e Quinn (2006 apud Stürmer Jr., 2006, p. 20), apresentam cinco definições para estratégia:

“Como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação pré-determinados. Como pretexto, a estratégia nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. Como padrão, a estratégia lança a noção de convergência, a obtenção de consistência no comportamento de uma organização. Como posição, a estratégia nos encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos – como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, evita-la ou subvertê-la. Como perspectiva a estratégia levanta a questão de como as intenções se difundem por meio de um grupo de pessoas para se tornarem compartilhadas como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente arraigados no grupo.”

Em Mintzberg et al (2000), apresenta-se um conceito amplo de estratégia equivalente a utilização de diferentes desenhos organizacionais na adaptação ao ambiente,

representado através de dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia que são apresentadas através de três agrupamentos:

No primeiro agrupamento encontram-se as três primeiras (Design, Planejamento e Posicionamento) que são de natureza prescritiva, mas preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas e que serão brevemente explanadas a posterior.

No segundo agrupamento, têm-se as seis escolas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental) que consideram os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e tem-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias, são de fato, formuladas.

E no último agrupamento encontra-se a escola de Configuração, que na realidade é uma combinação de todas as anteriores. O resumo das escolas teóricas supracitadas pode ser visualizado no Quadro 08.

QUADRO 08 - As escolas teóricas no campo de estudos de estratégias.

Escolas de Natureza Prescritivas	Escolas de Natureza Descritivas	
Escola do Design: formação da estratégia como um processo de concepção	Escola Empreendedora: formação da estratégia como um processo visionário	Escola da Configuração: formação da estratégia como um processo de transformação
	Escola Cognitiva: formação da estratégia como um processo mental	
Escola do Posicionamento: formação da estratégia como um processo analítico	Escola do Aprendizado: formação da estratégia como um processo emergente	
	Escola do Poder: formação da estratégia como um processo de negociação	
Escola Cognitiva: formação da estratégia como um processo mental	Escola Cultural: formação da estratégia como um processo coletivo	
	Escola Ambiental: formação da estratégia como um processo reativo	

Fonte: Adaptado de Mintzberg et Al (2000)

De acordo com Besanko et al. (2006), as decisões tomadas pelas organizações estão relacionadas às questões relevantes que as mesmas enfrentam e estas associadas a uma estratégia e que para obtenção de êxito na formulação e implementação dessa estratégia, a empresa precisa considerar quatro classes de questões de grande abrangência, que formarão um contexto referencial para a mesma, conforme mostra o Quadro 09 a seguir.

QUADRO 09: Contexto referencial para a estratégia.

Contexto	Questão
Fronteiras da empresa	O que uma empresa deve fazer / produzir / fornecer, que porte ela deve ter e em que negócios devem se envolver?
Análise de mercados e da concorrência	Qual a natureza dos mercados nos quais a empresa compete e a natureza das interações competitivas entre as empresas nesses mercados?
Posicionamento e dinâmica	Como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve se basear a sua vantagem competitiva e como ela deverá se ajustar ao longo do tempo?
Organização interna	Como a empresa deve organizar internamente a sua estrutura e os seus sistemas?

Fonte: Besanko et al, 2006, p. 31.

Ainda segundo Besanko et al. (2006), as fronteiras podem se estabelecer em três direções: vertical, horizontal e corporativa. As fronteiras verticais referem-se ao conjunto de atividades que a empresa executa internamente e que ela compra de outras empresas especializadas. Enquanto as fronteiras horizontais da empresa referem-se à extensão do mercado do produto atendido pela empresa, ou em resumo, o quanto grande é o mercado. Já as fronteiras corporativas da empresa referem-se ao conjunto de diferentes negócios nos quais as empresas competem.

Diante dos conceitos apresentados, percebe-se uma diversidade considerada nos pontos de vista e abordagens utilizados, pois temos conceitos que definem estratégia como a própria natureza do negócio e aqueles que apresentam a mesma como o estabelecimento de um padrão de comportamento em relação às ações ou decisões tomada pela organização.

Segundo Barney (1996) apud Bulgacov et al., 2007, p. 10): “ As aplicações mais tradicionais de estratégias concorrem para aplicação prática dos conceitos de missão, objetivos e táticas na implementação do conceito.”

Para o autor, esta concepção do conceito de estratégia apresenta forças e fraquezas, que a definem como o padrão de alocação de recursos que permite às empresas manterem ou melhorarem o seu desempenho.

3.3 ESCOLA DO DESIGN E ESCOLA DO PLANEJAMENTO

A Escola do Design surgiu através de Selznick que introduziu a noção de competência distintiva, discutindo a necessidade de se reunir o estado interno da organização com suas expectativas externas e argumentou que se deve embutir política na estrutura social da organização, a qual veio a ser chamada mais tarde de implementação e Chandler que por sua vez, estabeleceu a noção de estratégia de negócios desta escola e sua relação com a estrutura (MINTZBERG ET AL, 2000).

Segundo o autor, o verdadeiro ímpeto desta escola veio do grupo de Administração Geral da Harvard Business School que recebeu maior destaque pela publicação de *Business Policy: Text and Cases de Learned, Christensen, Andrews & Guth*, em 1965 onde os autores se preocupam com a análise interna da empresa, no que diz respeito a suas forças e fraquezas (Strengths and Weaknesses), ao mesmo tempo em que consideram o ambiente externo com o fim de detectar possíveis oportunidades e ameaças (Opportunities and Threats). Ainda segundo os autores esse modelo é conhecido como modelo SWOT.

Para direcionar a análise da empresa e do ambiente externo, essa escola faz uso de um checklist detalhado das variáveis ambientais internas e externas. A análise interna normalmente avalia áreas como Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Sistema de Informações Gerenciais, equipe gerencial, operações, finanças e recursos humanos. A análise externa se preocupa com as mudanças: na sociedade, no governo, na economia, na competição, nos fornecedores e no mercado. O objetivo dessa investigação é fornecer a real situação da empresa e do mercado que lhe permitirá traçar um perfil de estratégias, para daí escolher aquela que traduz da melhor forma os objetivos concebidos pelos gestores.

Mintzberg et al (2000) apresenta algumas premissas básicas que sustentam a Escola do Design, destas algumas são plenamente evidentes, outras implícitas. São elas: (1) A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento consciente; (2) A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal; (3) O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal; (4) As estratégias devem ser únicas; (5) O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva; (6) Essas estratégias devem ser explícitas; (7) Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Ainda segundo o autor, embora o modelo de design possa ser restrito em sua aplicação e, com frequência, excessivamente simplificado, a contribuição desta escola foi profunda, pois desenvolveu um importante vocabulário para se discutir grandes estratégias e que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna.

Na verdade a Escola do Planejamento originou-se ao mesmo tempo em que a Escola do Design e tem em H. Igor Ansoff o autor mais profícuo. Ela trata o processo de concepção e implementação da estratégia com maior rigor formal e metodológico, ou seja, sistematizado. Segundo Mintzberg et al (2000), essa escola limitou-se a utilizar o modelo SWOT, aplicado de modo formal e elaborado, por meio de fases. Estabeleceram-se etapas para cada fase, ao mesmo tempo em que se introduziu a idéia de que a empresa poderá adotar dois tipos de estratégias: a estratégia de carteiras e estratégia competitiva.

Segundo Ansoff(1990), a estratégia de carteiras vê a empresa como um conjunto de Áreas Estratégicas de Negócios (AENs) e deve identificar qual(is) a(s) sua(s) área(s) de atuação e, a partir daí, buscar a melhor forma de inter-relação dessas áreas, visando levar a empresa ao sucesso. Essa estratégia possui quatro componentes que podem influenciar o resultado final da empresa, que são: (a) Vetor de crescimento geográfico, que trata do alcance e direção das atividades futuras da empresa; (b) Vantagem Competitiva que a empresa buscará sobre os concorrentes; (c)- Sinergia entre todas as suas atividades e; (d) Flexibilidade estratégica nos negócios, que deve ser buscada para evitar que mudanças repentinas possam prejudicar seriamente a empresa.

A Estratégia Competitiva diz respeito ao foco diferenciado que será dado a cada AENs, para que a empresa alcance seus objetivos, que é composta da: (1) estratégia de maximização da participação no mercado; (2) estratégia de crescimento; (3) estratégia de diferenciação de mercado e (4) estratégia de diferenciação de produtos e serviços.

Essa escola concebe a estratégia de forma detalhada e lógica. Em primeiro lugar são estabelecidos os objetivos gerais da empresa de forma quantitativa. Em seguida, faz-se um estudo das condições externas, na tentativa de se antecipar e prever futuras rupturas e contingências, utilizando técnicas e ferramentas simples e complexas. Uma análise interna foi concebida para a identificação de forças e fraquezas por meio de extensos checklists e tabelas (ANSOFF, 1990).

A etapa seguinte se caracteriza pela medição e seleção quantitativa das opções estratégicas, utilizando-se dos mais diversos modelos e técnicas, para, finalmente, escolher a

melhor opção estratégica. O próximo passo é a implantação que também percorrerá um caminho de planos, mapas e orçamentos detalhados.

As premissas da Escola do Planejamento são: (1) As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas; (2) A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; (3) As estratégias surgem deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (MINTZBERG ET AL, 2000).

3.4 ESCOLA DO POSICIONAMENTO

A escola de posicionamento é praticamente uma continuação das duas primeiras escolas, mas assume uma postura de ser totalmente prescritiva, ou seja, a partir de uma análise é determinada a estratégia a ser seguida.

A Escola do Posicionamento enfatizou o conteúdo da estratégia, não apenas os processos, e alcançou maior notoriedade a partir da publicação de *Competitive Strategy*, de Michael Porter, em 1980. Assumiu que as empresas necessitavam de poucas estratégias para poder obter vantagem competitiva, as quais denominou de genéricas, que são: liderança em custo, diferenciação ou enfoque. A Escola do Posicionamento afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas, na indústria. E isto, por sua vez, provê um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições (MINTZBERG, 2000).

Ainda segundo o autor, acumulando essa lógica através das indústrias, a escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes (também vistas como genéricas, como maturidade ou a fragmentação de uma indústria). A estratégia é vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas e foi capaz de criar e aperfeiçoar

um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes.

As premissas básicas da escola do posicionamento são:

1. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
2. O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.
3. O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
4. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
5. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Sendo assim, o foco dado é naquela que se pode definir como sendo a terceira onda da escola do posicionamento, que trata sobre a Estratégia Competitiva, pois esta trabalha o desenvolvimento de proposições empíricas sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas.

3.5. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

3.5.1 Análise estrutural das indústrias

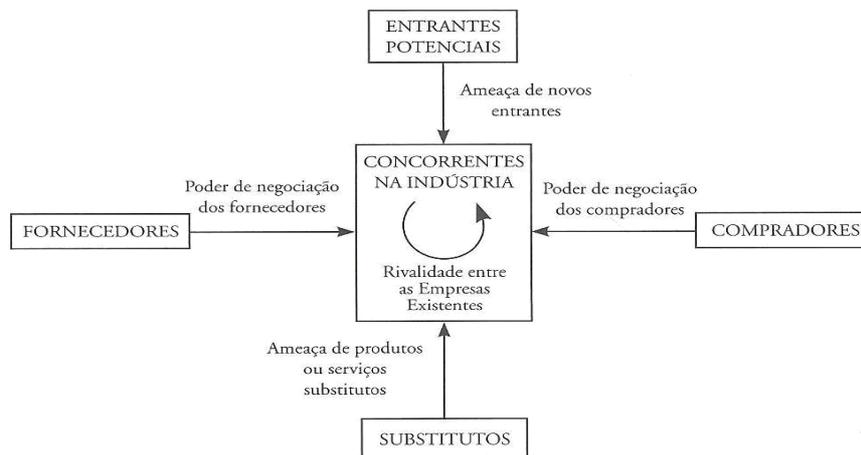
Para a formulação de uma estratégia competitiva é importante que se estabeleçam relações da empresa com o seu meio ambiente. De acordo com Porter (2004), a determinação das regras competitivas do jogo sofre grande influência da estrutura industrial, bem como das potenciais estratégias disponibilizadas para a empresa.

Para Hitt et al (2002), considera-se indústria o grupo de empresas que fabricam produtos substitutos próximos e que no decurso do processo de concorrência, essas empresas influenciam-se reciprocamente.

Segundo Porter (2004), a intensidade da concorrência dentro de uma indústria depende de cinco forças competitivas que são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” (definida no sentido mais amplo como rivalidade ampliada) para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

Em suma, o grau da concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na Figura 09.

FIGURA 09– Forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria.

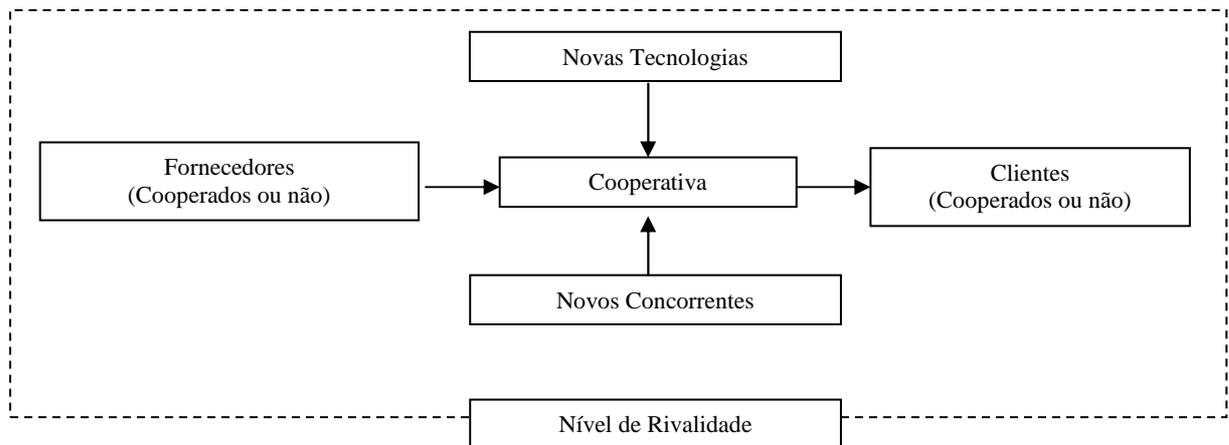


Fonte: Porter (2004)

1. Ameaças de Novos Entrantes – Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. As seis fontes principais de barreiras de entrada são: Economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos da mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala.

2. Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa – Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.
3. Poder de Barganha dos Clientes da Empresa – Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.
4. Ameaças de Produtos Substitutos – A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos e estes reduzem os retornos potenciais de uma indústria.
5. Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes – A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. Em suma, todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que segundo Porter (2004) é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica.

Segundo Oliveira (2006) nas cooperativas, a técnica estratégica de maior utilização em nível mundial é a de Michael Porter (1980), que considera, de forma resumida, cinco forças que interagem com os negócios de uma instituição empresarial (cooperativa), dentro de um ramo de atuação (considerando os diversos ramos do sistema cooperativista), assim representada na Figura 10.

FIGURA 10 – Cinco forças de delineamento estratégico.

Fonte: Oliveira (2006)

3.5.2 Conceitos centrais

Segundo Porter (2004) a estratégia competitiva é descrita como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete, pois a estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas.

Ainda segundo o autor, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-la em seu favor. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente

essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria (PORTER, 2004).

De acordo com Porter (2004), nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em uma indústria muito atrativa pode, assim, não obter lucros atrativos, se tiver escolhido má posição competitiva. Por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que ela não é muito lucrativa, e maiores esforços para melhorarem sua posição serão de pouco benefício. Ambas as questões são dinâmicas; a atratividade da indústria e a posição competitiva modificam-se. As indústrias tornaram-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos.

De acordo com o autor, embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha da estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

3.5.3 Estratégias Competitivas Genéricas

Porter (2004) entende que ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. Essas estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. São elas:

1. Liderança no custo total – Exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência,

força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir as metas. Ainda segundo Porter (2004, p. 37),

[...] A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.

2. Diferenciação – De acordo com Porter (2004, p. 39) “É diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda à indústria”. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. É uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que a liderança em custo.
3. Enfoque – Segundo Stürmer (2006, p. 29)

“É focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.”

De acordo com Porter (2004), embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando-se isso em conta.

A definição da estratégia genérica tem impacto decisivo na estratégia de operações e, por conseguinte, as prioridades competitivas da organização ou objetivos de desempenho, são segundo Slack et al. (1997), a maneira como a empresa compete e cria uma vantagem competitiva no mercado, em virtude de uma ênfase em sua função produção em algumas das dimensões de: eficiência em custo, qualidade, flexibilidade, rapidez ou confiabilidade.

3.6. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços, mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 2004).

Ainda segundo Porter (2004), a vantagem competitiva em uma indústria pode ser fortemente intensificada por inter-relações com unidades empresariais competindo em indústrias relacionadas, caso estas inter-relações possam de fato ser alcançadas. Inter-relacionadas entre unidades empresariais são os principais meios pelos qual uma empresa diversificada cria valor, e, portanto, fornece as bases para a estratégia empresarial.

Sendo assim, é importante que as cooperativas de leite trabalhem com o modelo de gestão estruturado, interativo e consolidado para desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa.

Segundo Oliveira (2006), essa estruturação pode ser considerada um modelo de gestão, pois é resultante de suas experiências em vários serviços de consultoria no assunto, o que permite a conceituação deste modelo.

Saliente-se que os vários componentes e partes apresentadas no modelo, conforme figura 1, não representam a totalidade dos instrumentos administrativos que os executivos das cooperativas devem considerar, outros instrumentos administrativos que podem ser considerados são: finanças, logística, produção. A extrapolação do modelo e a posterior complementação dos outros instrumentos administrativos a serem considerados dependem da realidade dos negócios da cooperativa a aplicar esse modelo.

No entanto, como o conhecimento do negócio que vai permitir adequado realinhamento do modelo apresentado, normalmente, é de perfeito domínio pelos executivos e profissionais das cooperativas, pode-se considerar que essa extrapolação não representa maiores problemas (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Oliveira (2006), as vantagens competitivas das cooperativas precisam ser: reais, pois devem ser reconhecidas pelo mercado, representadas pelos cooperados e pelos

clientes em geral; sustentadas, pois a cooperativa deve ter um conjunto de pontos fortes, que proporcione toda a sustentação para que suas vantagens competitivas sejam efetivas; e duradouras, pois se espera que se mantenham durante um período de tempo, inclusive para que se possam consolidar no mercado. Ou seja, representar a personalidade da cooperativa.

Para Hitt (2002), a estratégia empresarial é o caminho traçado, o plano de ação para se chegar aos objetivos da empresa, levando em consideração seus recursos, suas competências essenciais, seu conhecimento do mercado, entre outros fatores que são determinantes na complexidade de uma estrutura organizacional. Uma empresa possui uma vantagem competitiva bem sucedida e sustentável quando consegue implementar uma estratégia que agregue valor, tendo como base seus recursos, capacidades e competências essenciais.

No entanto, as mutações ocorridas nesta nova economia global dificultam o desenvolvimento e permanência dessas vantagens competitivas que, conforme argumenta Hitt (2002), estão cada vez mais difíceis de serem sustentadas por um período razoável. As empresas, segundo o autor, devem buscar desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis por um tempo maior do que outras.

Ainda segundo o autor, o mesmo autor ainda observa que é a partir do conhecimento dos recursos e de capacidades que a empresa estará apta a identificar suas competências, defendendo que as competências essenciais mais sustentáveis advêm de recursos intangíveis, por estes serem mais difíceis de imitar.

Esses recursos intangíveis são o conhecimento, a confiança existente entre gerentes e funcionários, as idéias, a capacidade de inovação, as capacidades gerenciais e científicas, a reputação das empresas em relação aos seus bens e serviços, entre outros.

As indústrias estão vivendo um momento de grande desafio, fortes ameaças que dificultam a sobrevivência de muitas empresas, trazendo uma crise de identidade em relação à missão e seus objetivos estratégicos. O novo cenário está sendo marcado pela busca de reposicionamento das empresas, buscando nichos de mercado mais específicos.

3.7 COMPETITIVIDADE E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa (PORTER, 1989).

Segundo Ferraz et al. (1995) apud Stürmer (2006, p. 45)

“A competitividade pode ter dois conceitos. A primeira é vista como um desempenho que de alguma forma é expressa na participação no mercado alcançada por uma firma em um mercado em certo momento do tempo, ou seja, é a demanda no mercado que, ao abrir quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas. E o segundo conceito identifica a competitividade pela eficiência, buscando de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo rendimento.”

Portanto, o autor considera a primeira como sendo competitividade revelada e a segunda como a competitividade potencial.

Para efeito das análises, a competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Diante disso, enfatiza-se como determinante da competitividade um conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo.

De acordo com Ferraz et al. (1995) apud Stürmer (2006), os grupos de fatores podem ser definidos como sendo fatores empresariais (internos à empresa), estruturais (referentes à indústria / complexo industrial) e os sistêmicos.

Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo as variáveis no processo decisório. Os fatores estruturais compreendem aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência.

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório.

Posicionar-se competitivamente significa estabelecer os diferenciais que irão definir qual a posição da empresa junto ao público alvo, a abordagem de estratégias de consolidação da empresa perante o seu público a partir de atributos, diferenciais e esforços direcionados a oferecer valor aos consumidores de forma superior à atuação da concorrência.

Segundo afirmação de Kotler (1999, p.174), a tarefa de posicionar consiste em três etapas: identificação de um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das vantagens competitivas certas e comunicação e apresentação eficientes da posição escolhida para o mercado. Segundo ele,

os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. “Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que seus concorrentes e oferecer-lhes mais valor”. (KOTLER, 1999, p. 174).

Diante da acelerada mudança do mercado, e clientes cada vez mais exigentes, as organizações devem buscar ferramentas para se manter cada vez mais fortalecidas, deixar claro para seu cliente o diferencial do seu produto. Essa estratégia pode ser efetuada através da qualidade, preço ou acessibilidade.

É fundamental para a organização conhecer sua posição diante do ambiente organizacional, conhecer o conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, e identificar sua postura estratégica diante do que está fora do seu controle, as oportunidades e ameaças.

Portanto, as cooperativas assim como as empresas buscam a estruturação competitiva evoluindo de um paradigma mecanicista e simplificador para outro de caráter sistêmico, integrador e inovador. As principais transformações e desafios impostos as cooperativas dizem respeito às práticas administrativas, a como ter uma estrutura organizada, eficiente e ainda compatibilizá-la com as demandas do mercado sem perder seus princípios e valores.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa desenvolvida baseou-se nas proposições de Santos (1999), que estabelece três critérios a serem utilizados para identificar a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa: quanto aos objetivos, quanto à coleta de dados e quanto às fontes de informações.

A pesquisa realizada pode ser considerada como qualitativa onde foram utilizados questionários e entrevistas e descritiva porque descreve e analisa as informações e características de determinada população ou de determinado fenômeno. Foi realizada através de coleta de dados primários e secundários. Os dados primários definem os parâmetros de competitividade, e os secundários utilizam a caracterização do setor.

Quanto aos meios: a pesquisa foi de campo e bibliográfica.

De campo porque foram realizadas entrevistas estruturadas com auxílios de questionários distintos, sendo um mais abrangente contendo dados institucionais e informações sobre as variáveis competitivas das cooperativas, aplicados com os presidentes e/ou diretores e outro modelo mais resumido com alguns cooperados integrantes do quadro social das três cooperativas de leite e/ou derivados pesquisadas.

Este tipo de pesquisa possibilitou uma análise do ambiente e do comportamento das cooperativas em estudo, pois conforme Marconi e Lakatos, 2003, p.186.

“Pesquisa de campo é aquela utilizada como objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

A pesquisa de campo foi realizada com os Presidentes de cada cooperativa, 02 Diretores Administrativos, sendo 01 da COOPANEMA e o outro da COOPLESA e 45 cooperados integrantes do quadro social das três cooperativas de leite e/ou derivados, em atividade, localizadas nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco (Bacia Leiteira de Pernambuco), entre o Vale do Ipojuca e Vale do Ipanema, pela representatividade que estas microrregiões possuem no que diz respeito à atividade leiteira do estado de Pernambuco, pois segundo Zoccal et al (2008), a microrregião do Vale do Ipanema teve em 2007 uma representatividade de 29% no volume estadual de leite, enquanto a microrregião do Vale do Ipojuca outros 24%. Portanto, as duas microrregiões que ocupam 13,4% da área do Estado concentram 53% do volume total de leite produzido.

Das três cooperativas de leite e/ou derivados pesquisadas duas estão localizadas na Região de Desenvolvimento (RD) do Agreste Central, na microrregião do Vale do Ipojuca, são elas: A Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Pesqueira (COOPSAL) e a Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA) e uma na RD do Agreste Meridional, na microrregião do Vale do Ipanema, a Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Vale do Ipanema (COOPANEMA) devido à importância das mesmas no cenário pernambucano, pois os objetivos propostos visaram analisar a competitividade destas cooperativas.

A pesquisa também é bibliográfica porque é necessária uma justificativa teórica das variáveis que influenciam o posicionamento estratégico das cooperativas agropecuárias de leite em relação ao mercado em que atuam.

Michel (2005) define pesquisa bibliográfica como método de pesquisa que visa auxiliar na definição de objetivos e no levantamento de informações, caracterizada pela busca paralela a um reforço teórico recorrendo a documentos escritos, nos quais possam colher informações para ajudar a entender melhor o problema do estudo para o qual se procura resposta.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica ajudou na pesquisa, por abranger os estudos já realizados sobre o tema e colocar em contato direto com as principais publicações sobre o assunto a ser estudado.

Quanto aos fins: a pesquisa é descritiva, porque expõe as características de uma determinada população. O propósito deste trabalho foi analisar a competitividade das cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco e, de acordo com Parente, 2000, p.142.

“Na pesquisa descritiva, os problemas a serem resolvidos estão bem definidos e, em geral, procura-se obter resultados quantitativos sobre aspectos do comportamento humano ou sobre o perfil dos consumidores”.

As informações foram coletadas no período de dezembro de 2009 e janeiro de 2010 nas três únicas cooperativas, atualmente, em atividade de produção de leite e/ou derivados (COOPANEMA, COOPSAL e COOPLESA) nas RD's do Agreste Central (Vale do Ipojuca) e Meridional (Vale do Ipanema) através de entrevistas com os presidentes e aplicação de questionários com os diretores e alguns cooperados integrantes do quadro social das três cooperativas de leite e/ou derivados.

Para a Região de Desenvolvimento (RD) do Agreste Central foram escolhidas as duas únicas cooperativas que estão desenvolvendo regularmente suas atividades de produção de leite e/ou derivados com estratégias de mercado diferenciadas. A COOPSAL com produção e comercialização de leite e a COOPLESA com a produção e comercialização de queijos.

A COOPSAL está localizada no município de Pesqueira, no Distrito de Salobro e possui 25 sócios. Foram aplicados questionários com sete sócios.

A COOPLESA está localizada no município de Sanharó, e possui 21 sócios. Foram aplicados os questionários com cinco sócios.

Já na Região de Desenvolvimento (RD) do Agreste Meridional a única cooperativa em atividade é a COOPANEMA, localizada no município de Águas Belas e que apesar de ser mista tem como atividade principal a produção e comercialização de leite. Esta cooperativa possui uma estrutura de produção distribuída em 15 Núcleos Produtivos para coleta e resfriamento do leite, como demonstra o Quadro 10, a seguir.

QUADRO 10 – Núcleos Produtivos da COOPANEMA por município.

NÚCLEOS COOPANEMA					
ÁGUAS BELAS					
NOME	Nº SÓCIOS	Nº NÃO SÓCIOS	TOTAL DE PRODUTORES	% SÓCIOS ENTREVISTADOS	ENTREVISTADOS
BALANÇAS	22	0	22	0%	0
BARRA DO VAQUEIRO	14	0	14	50%	7
BARRA NOVA	9	4	13	22%	2
BELDROEGA	15	9	24	47%	7
CRISTO REI	17	13	30	24%	4
MACAMBIRA	27	4	31	26%	7
MATA ESCURA	13	2	15	31%	4
MENINO DE FORA	2	14	16	0%	0
PATOS	2	0	2	0%	0
PIXINANÃ	9	0	9	0%	0
RIACHÃO	1	0	1	0%	0
TANQUINHOS	12	4	16	17%	2
TANQUINHOS DE BAIXO	1	5	6	0%	0
TOTAL	144	55	199	23%	33
ITAÍBA					
NOME	Nº SÓCIOS	Nº NÃO SÓCIOS	TOTAL DE PRODUTORES	% SÓCIOS ENTREVISTADOS	ENTREVISTADOS
SÍTIO DOS CABELOS	0	25	25	0%	0
SÍTIO DOS MELOS	0	20	20	0%	0
TOTAL	0	45	45	0%	0

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2010.

De todos os 15 núcleos, os questionários foram aplicados naqueles que possuem maior concentração de produção de leite e um percentual de sócios acima de 50% do total de produtores. Sendo assim, os núcleos que foram aplicados são: Beldroega, Cristo Rei, Macambira, Barra do Vaqueiro, Barra Nova, Mata Escura e Tanquinhos, todos situados no município de Águas Belas.

Foram entrevistados um total de 33 sócios distribuídos nestes sete núcleos, perfazendo um percentual de 23%.

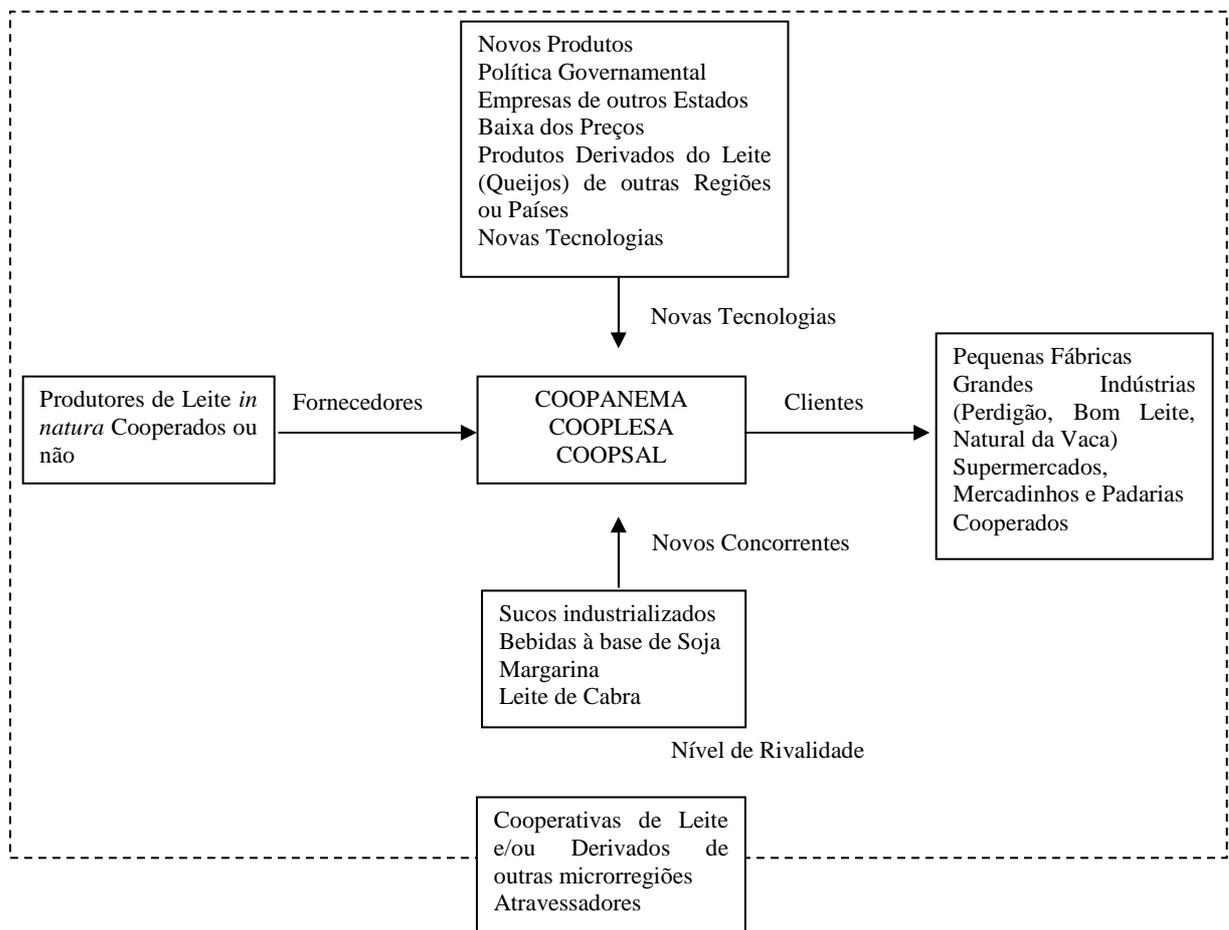
Em Itaíba existem 02 núcleos em atividade, porém ainda sem associados, por este motivo não foram aplicados questionários.

Em todas as três cooperativas, foram realizadas entrevistas com os presidentes e/ou diretores, perfazendo um total de 05 gestores, além da aplicação do questionário específico, contendo dados institucionais e informações sobre as variáveis competitivas das cooperativas.

5. ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas e os questionários aplicados foram direcionados para fornecer informações que permitissem contribuir para a análise sobre a estrutura das cooperativas e suas iniciativas estratégicas com foco na competitividade dentro do mercado de leite e derivados, nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco, buscando se atingir os objetivos geral e específico. O modelo de análise utilizado se baseou na estrutura das cinco forças que interagem com os negócios de uma instituição empresarial (cooperativa), sendo esta, segundo Oliveira (2006) a técnica estratégica de maior utilização em nível mundial, adaptada de Porter (1980), conforme pode ser observado na Figura 11.

FIGURA 11 – Modelo de Análise baseado nas cinco forças de Delineamento Estratégico



Fonte: Oliveira, 2006 – Adaptada pelo Autor.

O modelo adotado foi o adaptado por Oliveira (2006), baseado no modelo desenvolvido por Porter que sugeriu a existência de cinco forças principais que moldam a concorrência no nível de unidades estratégicas de negócios e que defende a análise sistemática de cada uma delas como forma de ajudar na identificação da estratégia a ser adotada para a maior competitividade das cooperativas.

Através do modelo de Oliveira (2006) as cooperativas se apresentam como uma instituição empresarial geradora de negócios e interagem com as cinco forças, que são: Ameaça de novos entrantes (novas tecnologias), poder de negociação de compradores (clientes cooperados ou não), poder de negociação de fornecedores (fornecedores cooperados ou não), ameaça de serviços ou produtos substitutos (novos concorrentes) e rivalidade de empresas já existentes (nível de rivalidade), pois as cooperativas para serem reconhecidas no mercado, representadas pelos seus cooperados, precisam ter um conjunto de pontos fortes através de vantagens competitivas reais, efetivas e duradouras para que se possam consolidar no mercado, sendo consequência das forças que conduzem para a obtenção de uma melhor estratégia.

5.1 O SEGMENTO ECONÔMICO E AS COOPERATIVAS ESTUDADAS

A Região onde se desenvolveu essa pesquisa possui segundo levantamento realizado junto a Organização das Cooperativas Brasileiras do estado de Pernambuco – OCB/PE, um número pequeno de cooperativas que trabalham com segmento leiteiro. Portanto, para se atingir o objetivo a que se propôs este trabalho que foi o de analisar a competitividade das Cooperativas Agropecuárias de Leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco, a pesquisa foi realizada nas únicas três cooperativas em atividade existentes nas Regiões de Desenvolvimento (RD) dos referidos Agrestes: a Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Vale do Ipanema (COOPANEMA), localizada no Vale do Ipanema, Agreste Meridional, a Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA) e a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Pesqueira (COOPSAL), localizadas no Vale do Ipojuca, Agreste Central de Pernambuco.

5.2 O VALE DO IPANEMA

A microrregião do Vale do Ipanema situa-se no Agreste Meridional de Pernambuco e a sua economia tem como base a pecuária extensiva e menos extensivas em algumas áreas, além de lavouras de subsistência.

Nesta Microrregião, que é formada por seis municípios e que apresenta uma produção mensal de 16.849.583 litros de leite, os destaques da produção mensal são os municípios de Itaíba com 5.182.667 litros (30,8%), Buíque 4.150.00 litros (24,6%), Pedra 3.628.083 (21,5%) e os demais totalizam 3.888.833 litros (23,1%), de acordo com o Censo Agropecuário 2007 e demonstrado através do quadro 04, na página 27, e o gráfico 08 da página 28.

Neste contexto, encontra-se uma das cooperativas que faz parte deste estudo identificada como Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Vale do Ipanema (COOPANEMA), com 12 (doze) anos de mercado, a COOPANEMA iniciou as suas atividades em 14 de agosto de 1997, após a realização de vários seminários sobre cooperativismo com a participação de representantes de Associações Comunitárias, líderes de pastorais da Igreja Católica e delegacias de base do Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) com o objetivo de organizar as cadeias produtivas e artesanatos do município de Águas Belas.

5.2.1 COOPANEMA: Um breve histórico

Desde março de 2006, vem contribuindo no fortalecimento e na organização da cadeia produtiva do leite, onde atualmente está organizada em 15 Núcleos Produtivos, com resfriamento de leite no próprio núcleo, proporcionando a melhor qualidade e vendendo diretamente à indústria, proporcionando uma margem maior de ganhos (sobras) para os produtores e associados, buscando eliminar os atravessadores ou intermediários.

A COOPANEMA desenvolve suas ações em parcerias com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Associações Comunitárias, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Bom Leite, Natural da Vaca, Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Fundação Bradesco, Perdigão, Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), Instituto Tecnológico de Pernambuco (ITEP), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Delegacia do Ministério e Desenvolvimento Agrário (MDA), dentre outros órgãos.

Atualmente, a COOPANEMA desenvolve as suas atividades de produção e comercialização de leite com 244 produtores, sendo 144 associados, o que representa 59,02% do total de produtores, distribuídos em seus 13 núcleos no município de Águas Belas. A Cooperativa também possui 02 núcleos no município de Itaíba, cujos produtores ainda estão

em processo de adesão ao quadro social. Todos os 15 núcleos juntos produzem uma média mensal de 273.817 litros, deste total o município de Águas Belas possui a maior representatividade percentual com 83,79% o que significa 229.432 litros produzidos pelos 199 produtores nos seus respectivos núcleos e 44.385 litros são produzidos pelos 45 produtores nos núcleos do município de Itaíba o que perfaz um percentual de 16,21%, conforme mostra o Quadro 11, abaixo.

QUADRO 11 – Produção dos Núcleos Coordenados pela COOPANEMA.

ÁGUAS BELAS			
NÚCLEOS	PROD. DIÁRIA (litros)	PROD. MENSAL (litros)	TOTAL DE PRODUTORES
BELDROEGA	1.165	34.950	24
CRISTO REI	1.058	31.740	30
MACAMBIRA	977	29.310	31
BARRA DO VAQUEIRO	859	25.770	14
MENINO DE FORA	844	25.320	16
TANQUINHOS	843	25.297	16
PIXINANÃ	366	10.980	9
MATA ESCURA	343	10.290	15
BARRA NOVA	305	9.015	13
RIACHÃO	300	9.000	1
BALANÇAS	243	7.290	22
PATOS	175	5.250	2
TANQUINHOS DE BAIXO	174	5.220	6
TOTAL	7652	229.432	199
ITAÍBA			
NÚCLEOS	PROD. DIÁRIA (litros)	PROD. MENSAL (litros)	TOTAL DE PRODUTORES
CABELOS	967	29.010	25
MELOS	512	15.375	20
TOTAL	1.479	44.385	45
TOTAL GERAL	9.131	273.817	244

Fonte: Elaborado pelo Autor

Verifica-se que com esta produção média mensal de 273.817 litros, a COOPANEMA representa um percentual de 1,6% em relação a toda a produção mensal da Microrregião do Vale do Ipanema e 4,3% em relação à produção mensal total dos dois municípios (Águas Belas e Itaíba) em que estão localizados os seus núcleos.

Desta produção média mensal a maior parcela de contribuição é dos 144 produtores associados e que estão distribuídos nos núcleos produtivos de Águas Belas como podemos

observar através do Quadro 12, que mostra a participação em percentual da produção de sócios e não sócios, juntos eles representam uma produção média de 188.993 litros/mês o que representa 82,37% de todo o leite produzido pela COOPANEMA no município e 69,02% de toda a sua produção, ficando para os 55 produtores não sócios de Águas Belas com uma produção de 40.439 litros que representa 17,63% do leite produzido no município.

Já os dois núcleos de Itaíba juntos possuem 45 produtores tendo uma representatividade de 30,98% (44.385 litros/mês) de todo o leite produzido pela COOPANEMA e disponível para a comercialização da cooperativa. Mas, como se pode perceber em relação à produção do município o percentual de produção dos não associados é de 100%, uma vez que neste núcleo até a data da pesquisa todos os produtores eram não associados da Cooperativa.

QUADRO 12 – Percentual de participação na produção de sócios e não-sócios por núcleos da COOPANEMA.

ÁGUAS BELAS				
NÚCLEOS	% PRODUÇÃO SÓCIOS	% PRODUÇÃO NÃO SÓCIOS	PRODUÇÃO SÓCIOS (LITROS)	PRODUÇÃO NÃO SÓCIOS (LITROS)
BELDROEGA	68,44%	31,56%	23.920	11.030
CRISTO REI	85,32%	14,68%	27.082	4.658
MACAMBIRA	92,00%	8,00%	26.965	2.345
BARRA DO VAQUEIRO	100,00%	0,00%	25.770	0
MENINO DE FORA	41,11%	58,89%	10.408	14.912
TANQUINHOS	95,07%	4,93%	24.050	1.247
PIXINANÁ	100,00%	0,00%	10.980	0
MATA ESCURA	89,97%	10,03%	9.258	1.032
BARRA NOVA	86,03%	13,97%	7.756	1.259
RIACHÃO	100,00%	0,00%	9.000	0
BALANÇAS	100,00%	0,00%	7.290	0
PATOS	100,00%	0,00%	5.250	0
TANQUINHOS DE BAIXO	24,21%	75,79%	1.264	3.956
TOTAL	82,37%	17,63%	188.993	40.439
ITAÍBA				
NÚCLEOS	% PRODUÇÃO SÓCIOS	% PRODUÇÃO NÃO SÓCIOS	PRODUÇÃO SÓCIOS (LITROS)	PRODUÇÃO NÃO SÓCIOS (LITROS)
CABELOS	0,00%	100,00%	0	29.010
MELOS	0,00%	100,00%	0	15.375
TOTAL	0,00%	100,00%	0	44.385
TOTAL GERAL	69,02%	30,98%	188.993	84.824

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise dos dados foi feita com base nas informações colhidas através das entrevistas feitas com os diversos agentes da cooperativa, pois se buscou uma maior

contextualização e informações de outras fontes diferenciadas sobre o ambiente competitivo que se estuda. Os agentes entrevistados foram a Presidência e a Diretoria Administrativo-financeira, também foram realizadas visitas aos 07 núcleos de produção de leite para entrevistas junto aos 33 sócios produtores, buscando-se entrevistar cooperados dos diferentes núcleos, dando-se uma maior ênfase aqueles núcleos que possuem uma maior produção e que concentram um elevado percentual de sócios.

Além disso, foram aplicados questionários específicos para os gestores e produtores associados, durante os meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010, além das visitas realizadas a sede da cooperativa no município de Águas Belas para realização de análise documental da cooperativa.

A estrutura administrativa da COOPANEMA é formada por um Conselho de Administração do qual fazem parte: o Presidente, o Vice-Presidente e 02 diretores (Diretora Administrativa-Financeira e Diretor de Planejamento Técnico e Operacional); Um Conselho Fiscal formado por seis componentes (03 titulares e 03 suplentes) e um Conselho de Ética formado por cinco componentes.

5.3 O VALE DO IPOJUCA

A microrregião do Vale do Ipojuca situa-se no Agreste Central de Pernambuco, sendo considerada a microrregião do Agreste Pernambucano que possui uma estrutura urbana mais consolidada, conforme o Censo Agropecuário 2007.

Nesta Microrregião, que é formada por 16 municípios os destaques da produção mensal de leite são os municípios de São Bento do Una com 4.015.000 (33,91%), Pesqueira 1.895.833 (16,01%), Sanharó 1.581.917 (13,36%), Cachoeirinha 900.000 (7,60%) e os demais totalizando 3.447.584 (29,12%), de acordo com o quadro 05 e gráfico 09 da página 29.

No Vale do Ipojuca ficam as outras 02 (duas) cooperativas que fazem parte deste estudo: a Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó – COOPLESA com 03 (três) anos de mercado e que iniciou as suas atividades em 07 de janeiro de 2007, após a realização de vários cursos e seminários sobre cooperativismo promovidos pelo SEBRAE/PE, com a participação de produtores rurais da região e surgiu com o objetivo de organizar a cadeia produtiva do Leite e Derivados.

A segunda cooperativa desta microrregião é a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Pesqueira - COOPSAL, localizada no distrito de Salobro, com 06 (seis) anos de

mercado e que iniciou as suas atividades em 18 de outubro de 2003, após a participação de aproximadamente 40 produtores no curso de cooperativismo promovido pelo SEBRAE/PE, no ano de 2002, e várias reuniões com os produtores rurais da região.

5.3.1 COOPLESA: Um breve histórico

Desde janeiro de 2007, vem contribuindo no fortalecimento e na organização da cadeia produtiva do leite, no município de Sanharó. Inicialmente, trabalhava na captação, resfriamento e comercialização do leite para as 10 (dez) fábricas existentes na cidade e na produção e comercialização de queijos. A partir de 2009, passou a ter como atividade principal a produção e comercialização de queijos de diversos tipos (ricota, coalho, manteiga).

Atualmente possui 21 produtores associados que produzem uma média de 14.000 litros de leite por dia dos quais contribuem apenas com apenas 40% do leite produzido por dia para a Cooperativa, ou seja, deste total de leite produzido os sócios disponibilizam apenas 5.600 (cinco mil e seiscentos) litros de leite por dia.

Sendo assim, os sócios não colocam toda a sua produção à disposição da COOPLESA, negociando com algumas fábricas do município os 8.400 (oito mil e quatrocentos) litros de leite por dia. Os motivos estão detalhados na análise competitiva da Cooperativa.

A análise dos dados foi feita com base nas informações colhidas através das entrevistas feitas com os diversos agentes da cooperativa, pois se buscou uma maior contextualização e informações de outras fontes diferenciadas sobre o ambiente competitivo que se estuda. Os agentes entrevistados foram a Presidência e a Diretoria Administrativa, também foram realizadas visitas ao núcleo de produção de queijos para entrevistas com 05 (cinco) sócios produtores.

Além disso, foram aplicados questionários específicos para os gestores e produtores associados, durante os meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010, além das visitas realizadas a sede da cooperativa no município de Sanharó para realização de análise documental da cooperativa.

A estrutura administrativa da COOPLESA é formada por um Conselho de Administração do qual fazem parte: o Presidente, o Vice-Presidente, o Secretário e o Tesoureiro e um Conselho Fiscal formado por seis componentes (03 titulares e 03 suplentes).

5.3.2 COOPSAL: Um breve histórico

Desde outubro de 2003, vêm contribuindo no fortalecimento e na organização da cadeia produtiva do leite, no município de Pesqueira. Tem como atividade principal a produção e comercialização de leite e insumos de produção (farelos). Para a produção e comercialização do leite a COOPSAL está organizada através de 01 (um) Núcleo Produtivo de resfriamento do leite, proporcionando uma melhor qualidade e vendendo diretamente à indústria, proporcionando uma margem maior das sobras (ganhos) para os produtores associados buscando a eliminação dos atravessadores ou intermediários.

A COOPSAL desenvolve suas ações em parcerias com as Associações Comunitárias, Perdigão, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, UFRPE, SEBRAE, SENAI, SENAR e com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP/OCB-PE). Atualmente possui 29 produtores associados e comercializam uma média de 60.000 litros de leite por mês e 1.200 sacos de farelos por mês.

A análise dos dados foi feita com base nas informações colhidas através das entrevistas feitas com os diversos agentes da cooperativa, pois se buscou uma maior contextualização e informações de outras fontes diferenciadas sobre o ambiente competitivo que se estuda. O agente entrevistado foi o Presidente da COOPSAL e também foram realizadas visitas ao núcleo de produção e comercialização de leite e no depósito de farelos para entrevistas com 07 (sete) sócios produtores.

Além disso, foram aplicados questionários específicos para os gestores e produtores associados, durante os meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010, além das visitas realizadas a sede da cooperativa no Distrito de Salobro, no município de Pesqueira para realização de análise documental da cooperativa.

A estrutura administrativa da COOPSAL é formada por um Conselho de Administração do qual fazem parte: o Presidente e 03 diretores (Diretor Administrativo, Diretor Comercial e Diretor Financeiro) e um Conselho Fiscal formado por seis componentes (03 titulares e 03 suplentes).

5.4 POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS COOPERATIVAS

Através da coleta dos dados, pela aplicação dos questionários e entrevistas nas três cooperativas estudadas, pôde-se identificar o comportamento destas cooperativas em relação aos fatores de competitividade mercadológica do leite que produzem. Para isto, foi aplicado o modelo de Porter adaptado por Oliveira (2006), que defende a análise sistemática de cada uma das cinco forças como forma de ajudar na identificação da estratégia a ser adotada para a maior competitividade das mesmas. São elas: Ameaça de novos entrantes (novas tecnologias), poder de negociação de compradores (clientes cooperados ou não), poder de negociação de fornecedores (fornecedores cooperados ou não), ameaça de serviços ou produtos substitutos (novos concorrentes) e rivalidade de empresas já existentes (nível de rivalidade).

5.4.1 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes (nível de rivalidade)

Segundo Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. Desta forma ao se analisar os mercados de atuação das três cooperativas estudadas (COOPANEMA, COOPLESA e COOPSAL), percebeu-se que a informalidade praticada pelos produtores autônomos e não vinculados às cooperativas, facilita o surgimento dos conhecidos “atravessadores”, que ofertam às empresas de grande porte, compradoras do leite produzido, um produto de qualidade inferior, sem maiores preocupações com as boas práticas na ordenha, no que diz respeito principalmente a higiene.

Além disto, no caso da COOPANEMA e da COOPSAL que trabalham comercialização de leite *in natura* e comercializam insumos produtivos, como o farelo, por exemplo, vêm sofrendo impactos de algumas empresas especializadas na comercialização destes insumos e que muitas vezes conseguem melhores negociações junto aos produtores cooperados ou não. Todo esse conjunto de fatores provoca um acirramento na concorrência, no que concerne a liberalização dos preços.

Já a COOPLESA que trabalha, apenas na produção e comercialização de queijos, a oferta de diversas marcas, oriundas de outros estados ou municípios, bem como a variedade de estabelecimentos, como supermercados, mercadinhos, padarias existentes na própria região em que ela se localiza, faz com que se amplie a concorrência na disputa por uma maior

participação no mercado. Nessa concorrência as empresas de outras regiões oferecem vantagens em termos de preço e prazo aos varejistas para inserir a sua marca no mercado.

Neste cenário as empresas privadas, os atravessadores e as cooperativas passaram a utilizar a concorrência via preços para ganhar competitividade dos seus produtos.

De acordo com os questionários aplicados aos gestores das três cooperativas, pode-se verificar através do Quadro 13, que em relação às variáveis estratégicas para medir o nível de rivalidade, 80% consideram que a instalação de novas cooperativas no setor nos últimos anos é um fator que possui um alto grau de importância para o aumento no acirramento da concorrência.

Já em relação à diminuição do mercado potencial nos últimos três anos, o maior percentual (60%) considera ter, esta variável uma importância média para o acirramento da concorrência, ficando os 40% restantes divididos entre aqueles que consideram importante e pouco importante em relação à rivalidade existente. No que diz respeito à variável guerra de preços para obtenção de novos mercados ou manutenção dos atuais, verificou-se o mesmo comportamento dado a instalação de novas cooperativas no setor nos últimos anos, com 80% dos respondentes considerando importante para o aumento da rivalidade.

No que concernem as variáveis “impacto da diferenciação do produto na concorrência” e “excesso de oferta de leites e derivados”, verifica-se que os percentuais foram de 60% para os que consideram importante para o acirramento da concorrência, enquanto que os 40% restantes informaram considerar que estas duas variáveis têm uma importância média para o aumento da rivalidade.

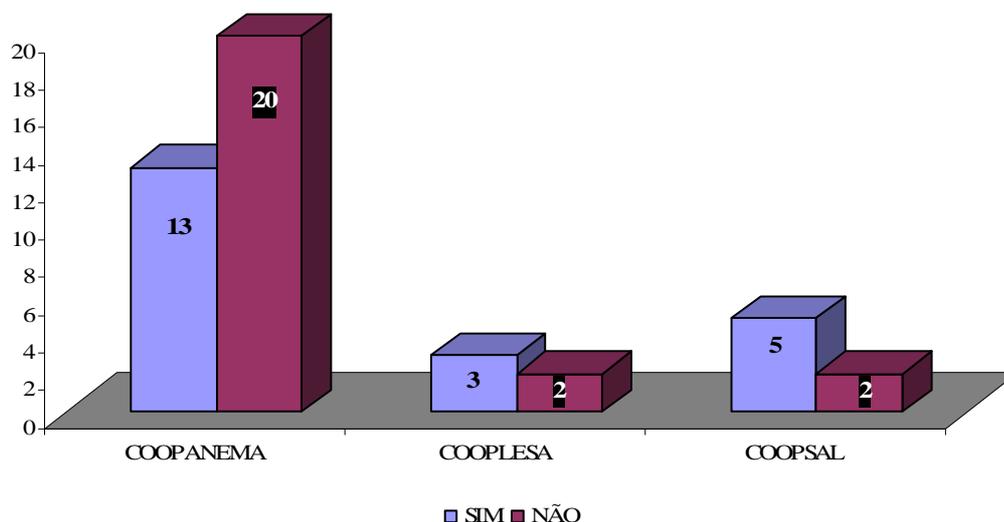
QUADRO 13 – Variáveis Estratégicas para a Rivalidade existente na Indústria

Rivalidade existente na indústria				
Variáveis Estratégicas	Importante	Importância média	Pouco importante	Nenhuma importância
Instalação de novas cooperativas no setor nos últimos anos	80%	20%	0%	0%
Diminuição do mercado potencial nos últimos três anos	20%	60%	20%	0%
Guerra de preços para obtenção de novos mercados ou manutenção dos atuais	80%	20%	0%	0%
O impacto da diferenciação do produto na concorrência	60%	40%	0%	0%
Excesso de oferta de leites e derivados	60%	40%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na pesquisa com os associados das três cooperativas, pode-se constatar que, ao se verificar qual a sua percepção em relação à diminuição do mercado potencial nos últimos anos, 46,7% responderam que foi percebida uma retração de mercado, que para eles tem uma relação direta com o acirramento da concorrência, provocado pela informalidade dos atravessadores que aumenta a disputa entre os produtores em relação ao mesmo mercado consumidor. No entanto, a maioria dos associados (53,3%) respondeu que não perceberam essa diminuição, conforme apresenta o Gráfico 10.

GRÁFICO 10. Diminuição do mercado potencial pelo acirramento da concorrência



Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.4.2 Novos Entrantes e Barreiras de Entrada

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. As seis fontes principais de barreiras de entrada são: Economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos da mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala (PORTER, 2004).

Na análise realizada observou-se que a COOPANEMA possui uma estratégia definida de posicionamento efetivo diante de novos entrantes quando trabalha o processo de captação

através de núcleos de produção e resfriamento do leite. Através da implantação desta tecnologia foi possível aumentar o tempo de conservação, evitando perdas na produção e melhorando a qualidade do leite e, conseqüentemente a segurança alimentar. Também promove continuamente cursos de boas práticas na ordenha e qualificampo aos seus produtores associados e àqueles em processo de associação. Inicialmente, as suas atividades na captação do leite estavam localizadas apenas dentro do município de Águas Belas, percebendo o potencial da microrregião em que está inserida, deu início a sua fase de expansão realizando a sua primeira reforma estatutária na qual ampliava a sua área de atuação incluindo o município de Itaíba, que é um dos maiores produtores de leite desta microrregião. Com isto, passou a ter uma representatividade de 1,6% em relação a todo o leite produzido mensalmente na Microrregião do Vale do Ipanema e 4,3% em relação à produção mensal total dos dois municípios (Águas Belas e Itaíba) em que estão localizados os seus núcleos.

Dando continuidade a este processo de expansão e visando a ampliação da distribuição de seus núcleos produtivos em outros municípios desta microrregião, que assim como Itaíba, também possuem uma grande representatividade na produção de leite do Vale do Ipanema, desde 2008, após nova reforma estatutária, aumentou a área de abrangência para toda a microrregião do Vale do Ipanema, possibilitando desta forma expandir suas atividades nos municípios de Pedra e Buíque, que juntamente com Itaíba, somam 76,9% da produção de leite desta microrregião.

Ainda como forma de criar barreiras de entrada a novos concorrentes, já está em fase de implantação um laticínio próprio que fabricará e comercializará derivados como queijo, achocolatado e iogurte, com início previsto para o segundo semestre de 2010.

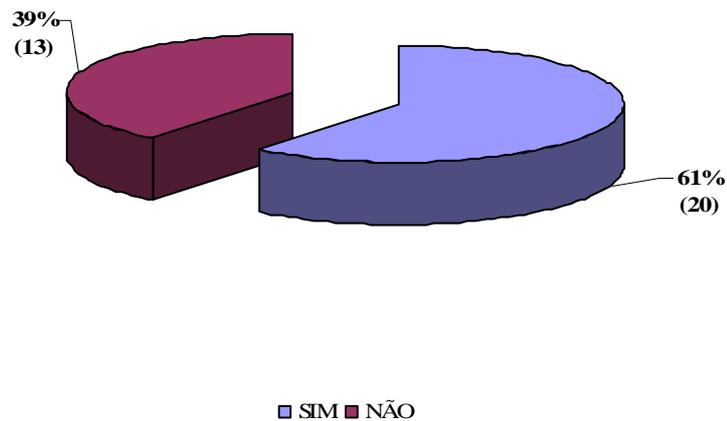
No que diz respeito a política governamental, a COOPANEMA possui parcerias com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, UFRPE, ITEP, SEBRAE, SENAI, SENAR, Delegacia do Ministério e Desenvolvimento Agrário e Prefeitura Municipal de Águas Belas.

Além de todas estas ações estratégicas, a Cooperativa consegue praticar um preço que varia de 0,70 a 0,74 centavos por litro de leite para as empresas e de 0,66 a 0,71 centavos por litro de leite para os associados, preço este que segundo pesquisa realizada possui um alto grau de satisfação junto aos seus cooperados, conforme se observa no Gráfico 11 abaixo.

Neste gráfico, verifica-se que dos 33 cooperados que responderam o questionário, 61% responderam que estão satisfeitos com o preço praticado pela Cooperativa, no entanto é importante se observar que existe um percentual considerável (39%) que não se encontra

satisfeito com o preço praticado, pois consideram os preços dos insumos produtivos altos, o que eleva o custo de produção, não sendo possível repassá-lo no preço final e uma outra parte deste percentual considera que se obtivesse um melhor preço teria maiores condições de investimentos, principalmente no que concerne a melhoria da qualidade.

GRÁFICO 11 – Grau de satisfação dos cooperados em relação ao preço praticado pela COOPANEMA



Fonte: Elaborado pelo Autor.

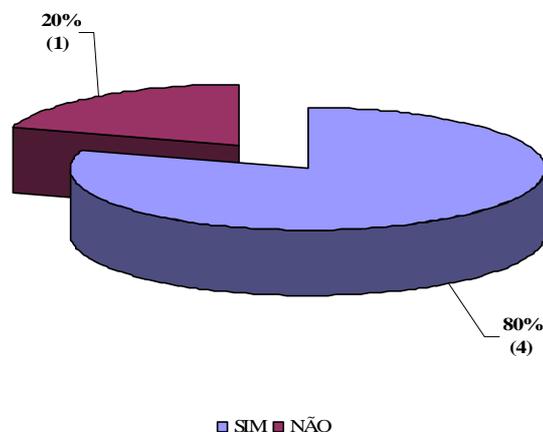
Em relação à COOPLESA, não ficou clara a utilização de nenhuma estratégia definida de posicionamento diante dos novos entrantes, pois de acordo com entrevista realizada com o Presidente, a mesma está passando por uma reestruturação desde o início de 2009, quando teve o seu quadro social modificado, inclusive com a eleição de uma nova diretoria que definiu em assembléia que a Cooperativa passaria a ter apenas como atividade principal a produção e comercialização de queijos de diversos tipos (ricota, coalho, manteiga) por não mais conseguir competir com as fábricas instaladas no município, que pagavam um valor inferior ao praticado pelo mercado no leite *in natura* e provocando um passivo elevado, ocasionando um descrédito por parte dos seus associados, o que fez com que os remanescentes que produzem uma média de 14.000 litros de leite/dia, deixassem de entregar toda a sua produção à Cooperativa, passando a vender um percentual de 60% às demais fábricas existentes na região, ficando apenas 40% de sua produção diária para a COOPLESA. No entanto, na questão da fidelidade a Cooperativa enfrentará uma forte barreira junto aos clientes das outras marcas já consolidadas no mercado, o que exigirá um alto investimento na divulgação de seus produtos.

Ainda segundo o Presidente, todo este processo de reestruturação teve início quando da aprovação de um projeto junto ao Instituto Xingó que trouxe melhoria na parte tecnológica, o que vem facilitando o aumento na produção e qualidade dos queijos fabricados. Pôde-se observar também, através desta pesquisa e de entrevista com o Diretor Administrativo, que existe um processo de resgate gradativo dos demais sócios, assim como, do aumento da confiabilidade dos que permaneceram, com o objetivo de que a Cooperativa volte a receber 100% da produção diária de leite dos mesmos.

Como parte do processo de reestruturação, a Cooperativa também está investindo em outro tipo de tecnologia para fabricação e comercialização de achocolatado junto às escolas das redes Municipal e Estadual do município de Sanharó até o final de 2010.

De acordo com a pesquisa, apesar de todos estes fatores, os associados demonstram satisfação nos preços praticados, tanto em relação à entrega do leite para a Cooperativa, quanto nos preços dos seus produtos comercializados, conforme se observa no Gráfico 12.

GRÁFICO 12 - Grau de satisfação dos cooperados em relação ao preço praticado pela COOPLESA



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Neste gráfico, verifica-se que dos 05 cooperados que responderam o questionário, 80% responderam que estão satisfeitos com o preço praticado pela Cooperativa e apenas 20% informaram que não se encontram satisfeitos com o preço praticado.

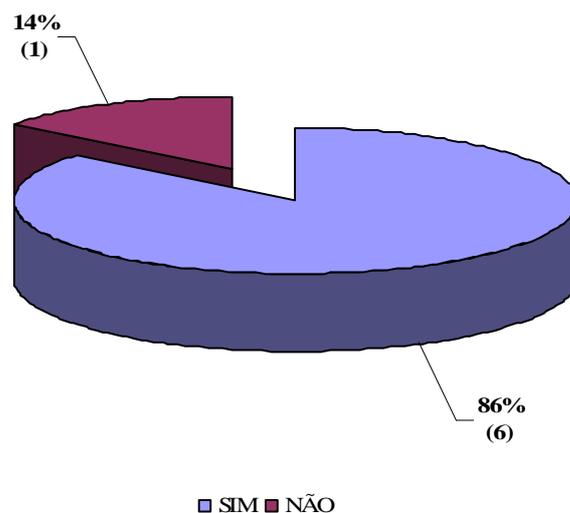
No caso da COOPSAL, verificou-se através da análise realizada que, assim como a COOPANEMA, possui uma estratégia definida de posicionamento efetivo diante de novos entrantes quando trabalha o processo de captação através de um núcleo de produção e

resfriamento do leite, possibilitando o aumento do tempo de conservação, evitando perdas na produção e melhorando a qualidade do leite e, conseqüentemente a segurança alimentar. Também promove continuamente cursos de boas práticas na ordenha e qualificampo aos seus produtores associados. Ainda como forma de criar barreiras de entrada a novos concorrentes, já está em fase de implantação a criação de novos núcleos através da aquisição de tecnologias que possibilitem um aumento na captação e acondicionamento do leite, como também para a fabricação e comercialização de queijos coalho. Também está em fase de construção um galpão para melhor acondicionamento, logística e distribuição, visando a melhoria na comercialização do farelo, tanto para os cooperados, quanto para os demais produtores da região.

No que diz respeito a política governamental, a COOPSAL possui parcerias com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, UFRPE, SEBRAE, SENAI, SENAR e SESCOOP/PE.

Além de todas estas ações estratégicas, a Cooperativa consegue praticar o melhor preço entre as três estudadas, que varia de 0,71 a 0,75 centavos por litro de leite para as empresa e de 0,69 a 0,73 centavos por litro de leite para os associados, preço este que segundo pesquisa realizada possui um alto grau de satisfação junto aos seus cooperados, conforme se observa no Gráfico 13 abaixo.

GRÁFICO 13- Grau de satisfação dos cooperados em relação ao preço praticado pela COOPSAL



Fonte: COOPSAL – Elaborado pelo Autor.

Neste gráfico, verifica-se que dos 07 cooperados que responderam o questionário, 86% responderam que estão satisfeitos com o preço praticado pela Cooperativa e apenas 14% informaram que não se encontram satisfeitos com o preço praticado, pois consideram os preços dos insumos produtivos altos, o que eleva o custo de produção, não sendo possível repassá-lo no preço final.

De acordo com os gestores das cooperativas, conforme se observa no Quadro 14, em relação às variáveis estratégicas de ameaça a novos entrantes, 80% consideram como fator importante, que inibe a entrada de novos concorrentes, a necessidade de se ter capital suficiente para que novas empresas se instalem. Além, disso, todos consideram ser importante a exigência de conhecimento sobre o setor cooperativista, bem como a lealdade dos compradores.

Também foi considerado importante por 60% dos gestores o acesso aos insumos, bem como as restrições governamentais, ficando os 40% restantes nos que consideram ter importância média. E apenas 20% responderam que a variável retaliação por parte das cooperativas já instaladas é importante para inibir a entrada de novos concorrentes no mercado competitivo.

QUADRO 14 - Variáveis estratégicas para a Ameaça de novos entrantes

Ameaça de novos entrantes				
Variáveis Estratégicas	Importante	Importância média	Pouco Importante	Nenhuma Importância
Exigência de capital para instalação da cooperativa	80%	20%	0%	0%
Restrições governamentais	60%	40%	0%	0%
Acesso aos insumos necessários	60%	40%	0%	0%
Retaliação por parte das cooperativas já instaladas	20%	40%	20%	20%
Exigência de conhecimento sobre o setor	100%	0%	0%	0%
Lealdade dos compradores	100%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.4.3 Poder de Barganha dos Fornecedores

De acordo com Porter (2004), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

O principal fornecedor das cooperativas são os seus produtores, associados ou não, que disponibilizam o leite produzido, total ou parcialmente, para a comercialização junto às empresas do setor de laticínios.

No caso da COOPANEMA, o leite *in natura* comercializado junto às grandes empresas é fornecido pelos seus 244 produtores, sendo destes 144 associados e 100 não associados. O volume total produzido mensalmente e fornecido à cooperativa é de aproximadamente 273.817 litros, que representa 100% de toda a produção dos seus 15 núcleos. Portanto, todos os cooperados e não cooperados, vinculados a estes núcleos fornecem toda a sua produção à Cooperativa.

Na relação de fornecedores desta cooperativa, encontram-se também os de insumos produtivos como farelo, utilizado como ração, fornecido pelas empresas Rancho Alegre, Sertaneja e Armazém Belo. O fornecimento das vacinas é realizado pelo Governo do Estado de Pernambuco através da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco (ADAGRO/PE). O material para higienização, bem como o Alizarol que é empregado para realização de uma prova rápida, utilizada nas plataformas de recepção como indicador de acidez e estabilidade térmica do leite, são fornecidos pela Perdigão.

Em relação ao fornecimento de tecnologia a Cooperativa tem como principais fornecedores a DeLaval (resfriadores), o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e o Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA) e em assistência técnica, a própria DeLaval e a Refrigeração São Luiz.

O fornecimento de Banco de Sementes e da Palma é realizado pelo Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA), que também fornece o treinamento “Qualificampo” que tem como objetivo qualificar os produtores com as boas práticas na ordenha, através de técnicas de higienização. Quanto às capacitações, a Cooperativa possui os seguintes fornecedores: SENAI, SEBRAE e SENAR.

De acordo com a entrevista realizada junto à diretoria, eles consideram que dentro desta variável estratégica é muito importante a existência de um número adequado de fornecedores, facilitando com isto o poder de barganha na hora das negociações, uma vez que o seu volume de compras é significativo para o seu fornecedor. Também consideraram muito importante a negociação via Cooperativa para a aquisição dos insumos produtivos, uma vez que a compra em grande quantidade reduz o custo do produto adquirido e por conseqüência o custo final de produção.

Já o resultado da pesquisa com os 33 associados mostrou que todos têm como fornecedor principal dos seus insumos produtivos, a COOPANEMA.

Na análise realizada na COOPLESA, que trabalha, apenas na produção e comercialização de queijos, foi verificado que a Cooperativa possui como fornecedor de leite *in natura* os próprios associados, que disponibilizam apenas 40% de sua produção diária, totalizando 5.000 litros de leite em média por dia. E como fornecedores de Cloreto de Sódio, Ácido Lático e Sorbato, insumos necessários para a fabricação dos queijos, a empresa Milk, que também fornece todo o material utilizado para higienização.

O fornecimento das vacinas é realizado pelo Governo do Estado de Pernambuco através da ADAGRO. Em relação à tecnologia e maquinários a Cooperativa tem como fornecedor a Empresa Casa Forte, do Estado de Goiás. Já a assistência técnica, é fornecida por técnicos da própria região.

De acordo com a entrevista realizada com o Presidente e o Diretor Administrativo, pode-se verificar dentro desta variável estratégica, que apesar de considerar que a existência de um número adequado de fornecedores é muito importante e que facilitaria o aumento do poder de barganha na hora das negociações, a Cooperativa ainda tem encontrado muita dificuldade na pulverização do fornecimento de sua matéria-prima principal e insumos produtivos, diante do processo de reestruturação pelo qual a mesma vem passando.

No caso da COOPSAL, o leite *in natura* comercializado junto à Perdigão, laticínios e queijarias da região é fornecido pelos seus 29 produtores associados que produzem uma média de 60.000 litros de leite por mês e são totalmente entregues à Cooperativa.

Já as empresas Rancho Alegre e Casa das Rações são fornecedores de farelo para utilização como insumos produtivos, bem como para comercialização dos 1.200 sacos de farelos por mês. O fornecimento das vacinas é realizado pelo Governo do Estado de Pernambuco através da ADAGRO. O material para higienização, bem como o Alizarol são fornecidos pela Perdigão.

Em relação ao fornecimento de tecnologia e assistência técnica, a Cooperativa tem como fornecedor a Empresa Refrigeração São Luiz. O Banco de Sementes e a Palma são fornecidos pelo IPA (Instituto Agrônomo de Pernambuco), que também fornece o treinamento “Qualificampo”, que tem como objetivo qualificar os produtores com as boas práticas na ordenha, através de técnicas de higienização. Quanto às capacitações, a Cooperativa possui os seguintes fornecedores: SENAI, SEBRAE, SENAR e SESCOOP.

De acordo com a entrevista realizada com o Presidente, pode-se verificar que dentro desta variável estratégica é muito importante a existência de um número adequado de fornecedores, aumentando com isto o poder de barganha na hora das negociações, uma vez que o seu volume de compras é significativo para o seu fornecedor. Também consideraram muito importante a negociação via Cooperativa para a aquisição dos insumos produtivos, uma vez que a compra em grande quantidade reduz o custo do produto adquirido e por consequência o custo final de produção. Já o resultado da pesquisa com os 07 associados mostrou que todos têm como fornecedor principal dos seus insumos produtivos, a COOPSAL.

Em suma, na análise realizada com os questionários aplicados aos gestores das três cooperativas, no item que trata a respeito das variáveis estratégicas do poder de negociação dos fornecedores: “existência de um número adequado de fornecedores”, “significância do seu volume de compras para o fornecedor” e “existência de uma cooperativa para adquirir os insumos”, observou-se que nas duas primeiras variáveis, apenas um gestor (20%) não as considerou como importante, atribuindo às mesmas, um grau médio de importância. Enquanto que a última variável obteve 100% de respostas como “importante” para o poder de negociação com os fornecedores.

5.4.4 Poder de Barganha dos Clientes

Segundo Porter (2004), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com os seus negócios totais.

Tomando-se como base as respostas aos questionamentos feitos aos gestores representadas no Quadro 15, que apresenta as variáveis estratégicas relacionadas ao poder de negociação dos compradores, percebe-se que todos consideraram importante o conhecimento por parte do comprador em relação aos seus produtos. Em relação às variáveis estratégicas “existência de custos extras para o comprador se adquirisse de outras empresas” e “sensibilidade dos compradores a variação de preços”, observa-se que 60% dos gestores consideraram importante, enquanto que os outros 40% consideraram ter importância média, uma vez que qualquer aumento nos custos extras que venham a acarretar elevação nos preços

termina inibindo o interesse dos clientes pela compra do produto. No que concerne a variável concentração dos compradores em uma determinada região, 60% dos gestores consideraram como importante, embora com o aumento da demanda, o poder de barganha dos compradores tende a diminuir. Em relação à última variável estratégica que trata sobre capacidade ou condições dos seus clientes para adquirir produtos através de outros concorrentes, há uma distribuição mais equilibrada, com uma tendência maior, na concepção dos gestores de considerarem como importante que os clientes possuam condições para adquirir produtos de outras empresas, aumentando assim a concorrência no setor.

QUADRO 15- Variáveis estratégicas para o Poder de negociação dos compradores

Poder de negociação dos compradores				
Variáveis Estratégicas	Importante	Importância Média	Pouco Importante	Nenhuma importância
Grau de conhecimento por parte do comprador	100%	0%	0%	0%
Concentração dos compradores em uma região determinada	60%	20%	20%	0%
Existência de custos extras para o comprador se comprasse de outras empresas	60%	40%	0%	0%
Sensibilidade dos compradores a variação de preços	60%	40%	0%	0%
Capacidade ou condições dos seus clientes para adquirir produtos através de outros concorrentes	40%	40%	20%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Através dos questionários aplicados junto às cooperados, constatou-se que, para todos os associados, a fixação dos preços de seus produtos através da negociação entre os produtores, as cooperativas e os compradores (grandes empresas), é ratificada nas assembléias de cada uma das cooperativas.

Em relação ao poder de negociação com os compradores, o posicionamento das cooperativas tem sido o de buscar o equilíbrio das forças de mercado, pois, apesar de entenderem que o preço é um fator determinante no momento da compra, as cooperativas acreditam na qualidade dos produtos e espera que os clientes considerem este fator no momento de fechamento da negociação.

No caso da COOPANEMA os seus principais compradores são: Bom Leite, Perdigão e Natural da Vaca, Escola Técnica de Buíque, além de seus próprios associados.

Para a COOPLESA, os seus principais compradores são os chamados “queijeiros” e alguns supermercados locais, associados e varejistas da região que podem adquirir os produtos, como por exemplo, queijos de coalho, manteiga e ricota em sua loja própria situada na sede da cooperativa.

Os principais compradores da COOPSAL são para o leite *in natura*, a Perdigão e os laticínios e queijarias da região. Enquanto para os insumos (farelos), os seus principais compradores são os produtores associados e não associados da Cooperativa.

5.4.5 Ameaças de Produtos Substitutos

A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos e estes reduzem os retornos potenciais de uma indústria (PORTER, 2004).

Os gestores das três cooperativas estudadas, conforme depoimentos em entrevistas e questionários aplicados, não consideram que os produtos lácteos de ovinos e caprinos sejam uma ameaça ao leite de vaca e seus derivados pela representatividade que estes últimos têm junto ao mercado consumidor, conforme pode ser observado no Quadro 16.

Também se pode observar que na variável estratégica referente ao crescimento do consumo de sucos, 40% dos gestores responderam que possui uma importância mediana, porém a grande maioria considera este crescimento sem nenhuma importância.

Já em relação aos produtos lácteos a base de soja, percebe-se que há uma preocupação com a entrada destes no mercado consumidor.

QUADRO 16 - Variáveis Estratégicas para Ameaças de Produtos Substitutos.

Ameaças de Produtos Substitutos				
Variáveis Estratégicas	Importante	Importância média	Pouco importante	Nenhuma importância
Instalação de novas cooperativas de ovinocaprinocultura no setor nos últimos anos	0%	60%	20%	20%
Crescimento de consumo de produtos de leite e derivados de ovinos e caprinos	0%	60%	40%	0%
Instalação de novas empresas de produtos lácteos a base de soja	60%	20%	0%	20%
Crescimento de consumo de produtos lácteos a base de soja	40%	40%	20%	0%
Crescimento de consumo de sucos	0%	40%	0%	60%

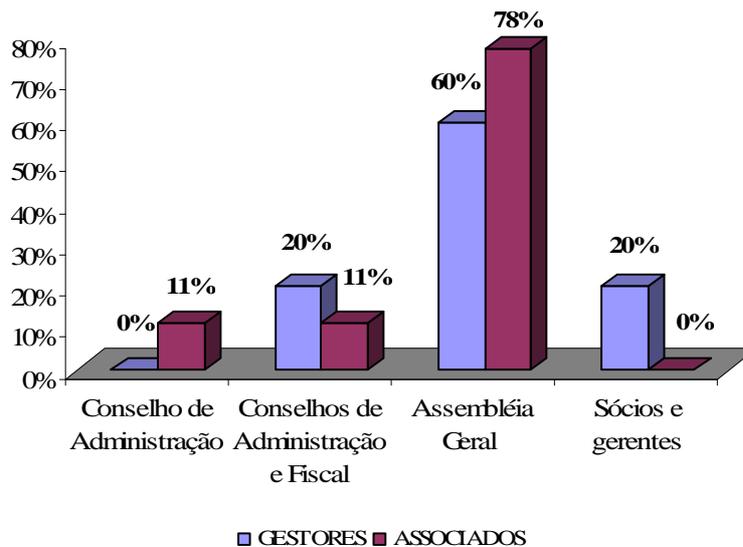
Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COOPERATIVAS

Fazendo-se uma análise das variáveis competitivas das cooperativas estudadas, com o objetivo de traçar um perfil de competitividade que contribua na identificação de suas potencialidades, percebe-se através das análises obtidas através dos questionários aplicados quais as reais prioridades e preocupações da gestão das cooperativas como forma de fortalecimento das suas estratégias de posicionamento.

Em relação à participação nas decisões competitivas das cooperativas, conforme se pode observar no Gráfico 14, comprovam-se através dos cruzamentos de dados entre os questionários aplicados com os cooperados e com a gestão das três cooperativas, os resultados obtidos convergem para o princípio cooperativista de gestão democrática, mostrando que os maiores percentuais encontrados, tanto entre em relação aos gestores (60%), quanto aos associados (78%), apontam que as decisões competitivas das Cooperativas são definidas em Assembléias Gerais. No entanto, não se pode deixar de destacar que, segundo pesquisa, ainda se tem um percentual razoável de decisões que são tomadas sem a participação efetiva de todos os sócios produtores, apenas se concentrando nos Conselhos de Administração, Fiscal, sócios e gerentes.

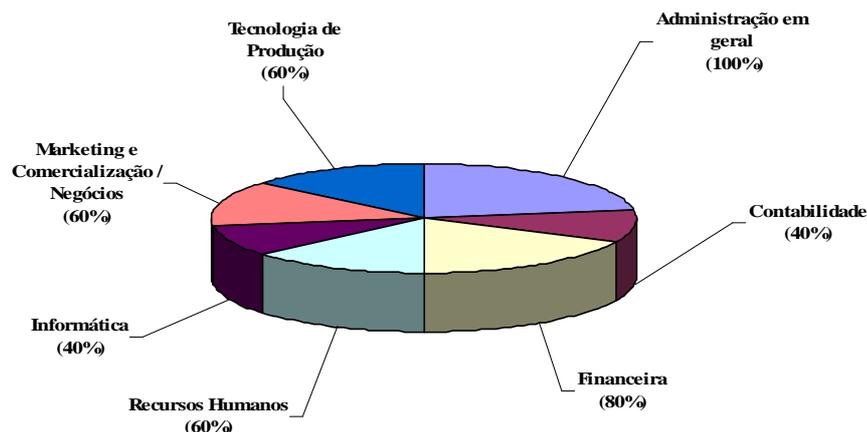
GRÁFICO 14 – Participação nas principais decisões competitivas das Cooperativas.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Também é perceptível que há uma preocupação por parte dos gestores das Cooperativas, quando da participação dos mesmos em cursos, seminários ou palestras para se buscar uma maior profissionalização e conseqüentemente a melhoria nos processos e fluxos de atividades mercadológicas. Onde, conforme Gráfico 15 a seguir, mostra que todos participaram de algum tipo de capacitação em áreas estratégicas para a gestão de qualquer empresa-cooperativa. Onde se percebe que todos participaram de capacitação na área de Administração geral, 80% informaram ter realizado cursos na área financeira, o que demonstra a preocupação de melhor aplicação dos recursos oriundos da produção dos seus associados, objetivando maiores investimentos que tragam como resultados econômicos um aumento nas sobras e conseqüentemente melhoria nos indicadores sociais, contribuindo para uma melhor qualidade de vida aos seus associados. Ainda como forma de se trabalhar a humanização dentro das cooperativas 60% dos gestores buscaram se aperfeiçoar na área de Recursos Humanos, pois isto contribuirá também para a melhoria dos resultados sociais. Como a atividade econômica das cooperativas está focada na produção e comercialização de leite e/ou derivados, as capacitações nas áreas de Marketing e Comercialização e Tecnologia de Produção obtiveram uma atenção especial por 60% dos gestores.

GRÁFICO 15 – Participação dos gestores em cursos, seminários ou palestras



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Quadro 17 mostra que além das capacitações em Marketing e Comercialização e Tecnologia de Produção, 60% dos gestores das cooperativas têm demonstrado uma preocupação em realizar levantamentos e análise das informações de mercado periodicamente, porém o percentual de utilização dos sócios, gestores e/ ou funcionários para levantamento destas informações é de apenas 20% e os 40% restantes é feito através da contratação de consultores, representados através de empresas do Sistema “S”, SEBRAE, SENAI, SENAR e SESCOOP e órgãos públicos, como o IPA por exemplo.

QUADRO 17 – Variável Estratégica de preocupação com as informações de mercado.

	SIM	NÃO
A Cooperativa costuma fazer levantamento, organização e análise de informações de mercado periodicamente?	60%	40%
Utiliza-se dos sócios, gestores ou funcionários para o levantamento, organização e análise de informações de mercado?	20%	80%
A cooperativa já contratou consultores para o levantamento, organização e análise de informações de mercado?	40%	60%
A Cooperativa tem feito investimentos em períodos recentes para lidar com um maior nível de concorrência no setor?	100%	0%
Nos últimos cinco anos tem entrado novos concorrentes na área de atuação da Cooperativa?	100%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Quadro 18 apresenta as variáveis estratégicas que têm merecido maior atenção por parte dos gestores das cooperativas no momento da tomada de decisões mercadológicas e estratégicas. 80% consideram importante que se observe o alto nível de exigência dos consumidores em decorrência da agressividade dos concorrentes, observada por 60% destes. Para tanto, é importante que se aprimore cada vez mais as técnicas de produção para melhoria da qualidade do produto e isto é comprovado através das parcerias estratégicas que as cooperativas têm com os fornecedores de capacitação, daí esta variável de treinamento dos cooperados merecer a atenção de 100% dos gestores, pois através dela, consegue-se a satisfação dos seus clientes e responder positivamente ao alto nível de exigência dos consumidores, neutralizando assim, a ação dos concorrentes.

Tudo isto associado ao planejamento estratégico das cooperativas que possibilita a identificação das suas potencialidades e vulnerabilidades e que também é apontado pelos

gestores com um alto grau de importância (80%) formam o escopo das principais variáveis estratégicas para o processo de tomada de decisão das cooperativas.

QUADRO 18 - Variáveis Estratégicas na tomada de decisão

Variáveis Estratégicas	Importante	Importância média
Personalização dos preços	60%	40%
Propaganda e publicidade	80%	20%
Treinamento dos cooperados	100%	0%
Planejamento estratégico	80%	20%
Parcerias estratégicas com os fornecedores	80%	20%
Consultorias técnicas (produção)	80%	20%
Consultoria na área mercadológica	60%	40%
Informações mercadológicas	40%	60%
Satisfação do cliente	100%	0%
Identificação dos Segmentos mais promissores	80%	20%
Grandes tendências do setor no Brasil	60%	40%
Grande tendência do setor no mundo	80%	20%
Maior nível de exigência dos consumidores	80%	20%
Agressividade dos concorrentes	60%	40%
Localização	100%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.5.1- Síntese das Potencialidades e Vulnerabilidades das Cooperativas

Após a análise dos cinco fatores competitivos de posicionamento estratégico das cooperativas pesquisadas e através da utilização da “análise de SWOT”, ferramenta usada para estudar o ambiente das empresas, que serve de base para gestão e planejamento estratégico da empresa no ambiente em questão, foi possível se identificar as potencialidades (pontos fortes e oportunidades) e as vulnerabilidades (pontos fracos e ameaças) de cada uma das três cooperativas.

Pode-se, perceber através do Quadro 19 a seguir, que as três cooperativas apresentam algumas semelhanças tanto em relação às suas potencialidades quanto às suas vulnerabilidades. Com isso, aqueles pontos diferenciados entre elas estarão apresentados com as respectivas identificações da cooperativa e aqueles em que os pontos são comuns, estes estarão sem a identificação o que caracterizará a intersecção entre elas.

Em relação às potencialidades consideradas como Pontos Fortes, percebe-se que todas as cooperativas (COOPANEMA, COOPLESA e COOPSAL) dão ao apoio aos produtores, incentivo à qualificação dos associados, possuem qualidade nos seus produtos e apresentam facilidades para firmar parcerias.

QUADRO 19 – Análise de SWOT das três cooperativas.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
Pulverização da produção em núcleos produtivos (COOPANEMA)	Falta de investimento de pesquisa de mercado	
Resfriadores próprios (COOPANEMA e COOPSAL)	Insuficiência de pessoal técnico para desenvolvimento das atividades administrativas e operacionais	
Apoio ao produtor cooperado	Sobrecarga de trabalho das diretorias existentes	
Incentivo a qualificação dos associados	Os produtores não entregam 100% da sua produção à cooperativa (COOPLESA)	
Qualidade do produto	Não possui certificação de seus produtos (COOPLESA)	
Facilidade de captação de produtores para a cooperativa (COOPANEMA)		
Facilidade de firmar parcerias		
Investimento na agricultura familiar(COOPANEMA)		
Estatuto (COOPANEMA)		
Sede própria (COOPSAL E COOPLESA)		
Loja própria para comercialização dos produtos(COOPLESA)		
Comercialização de outros produtos além do leite <i>in natura</i> , como o farelo (COOPANEMA e COOPSAL)		
O preço do leite pago ao produtor associado (COOPSAL)		
Filiada ao sistema OCB-PE (COOPSAL E COOPLESA)		
100% da produção dos associados é entregue à cooperativa (COOPANEMA E COOPSAL)		
Boa localização da sede e loja (COOPLESA)		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
Relação governamental		Concorrência das grandes marcas (COOPLESA)
Projeto fundação Xingó - apoio financeiro (COOPLESA)	Atravessadores (COOPANEMA E COOPSAL)	
Ampliação de mercado com lançamento de novos produtos- Produção de achocolatados para as escolas do município (COOPLESA)	Produtores não associados Dificuldade de acesso a linha de crédito	
Criação de fábrica de laticínios (COOPANEMA)	Falta de energia (COOPANEMA)	
Expansão da capacidade produtiva		
Criação de eventos do mercado de leite "fest leite" (COOPSAL)		

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Porém, a COOPANEMA que possui uma estrutura diferenciada, apresenta outros Pontos Fortes que as diferenciam das demais como a pulverização da sua produção através de núcleos e estes distribuídos entre dois municípios, Águas Belas e Itaíba. Além do seu Estatuto Social que permite a ampliação da sua área de atuação extensiva a toda a microrregião do Vale do Ipanema e dos seus investimentos na Agricultura familiar, pois trabalha com a inserção das famílias dos cooperados no desenvolvimento de outras Cadeias Produtivas como do artesanato e da galinha de capoeira para as mulheres e da ovinocaprinocultura para os filhos. Facilidade de captação de produtores para a cooperativa. Assim como a COOPSAL, que também possui resfriadores distribuídos em seus núcleos para melhor acondicionamento do leite captado junto aos seus produtores, garantindo com isso um tempo de conservação maior sem prejuízos na qualidade do produto, isso sem deixar de enaltecer o fato de que todo o leite produzido pelos associados é entregue totalmente as cooperativas.

A COOPLESA apresenta como alguns dos seus Pontos Fortes, e que a diferencia das demais, o fato de trabalhar a comercialização de queijos em sua loja própria e que fica em um ponto estratégico as margens da BR-232.

As cooperativas apresentam algumas particularidades quando estamos analisando as Oportunidades apresentadas como outras potencialidades, pois a COOPLESA visualiza no mercado consumidor uma oportunidade da ampliação de seus produtos com o lançamento de achocolatados para fornecimento as escolas do município e a captação de recursos via projeto Xingó para ampliação de sua fabrica. Já a COOPANEMA vê no mercado a oportunidade de ampliação das suas atividades com a criação de uma fábrica de laticínios para beneficiamento do leite e a fabricação de derivados aumentando com isso o poder econômico da cooperativa. A COOPSAL visualiza na relação governamental a oportunidade da criação de eventos do mercado de leite na região em que está localizada e a expansão da sua capacidade produtiva.

Dentro das vulnerabilidades, os Pontos Fracos comuns entre as cooperativas são a falta de pesquisa de mercado, a insuficiência de pessoal técnico para desenvolver atividades administrativas e operacionais. A COOPLESA, ainda apresenta o fato de que os produtores não entregam toda a sua produção de leite para a cooperativa, o que de certa forma termina acirrando a concorrência, pois o leite não entregue para a cooperativa pode ser captado pelas pequenas fabricas do município que também produzem queijos. Além, da ausência ainda de uma certificação para os queijos de coalho, manteiga e ricota por ela fabricada.

Em relação às Ameaças, para a COOPANEMA e a COOPSAL, a maior ameaça está focada nos atravessadores que entregam o leite às grandes fábricas por um preço bem inferior e sem muita preocupação com a qualidade. Para a COOPLESA, a maior ameaça são as fábricas e grandes marcas de queijos disponíveis no mercado.

5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOCIAIS

A atividade leiteira constitui-se na principal fonte de renda dos associados das três cooperativas estudadas e percebe-se através desta pesquisa, em relação à maioria deles, um alto grau de satisfação em relação ao desenvolvimento das atividades econômicas das cooperativas no processo de intermediação entre estes e as grandes empresas. Além disso, as cooperativas criam condições para a produção agropecuária e contribuem para o aumento do nível de renda dos produtores propiciando também uma melhoria na distribuição da renda das agriculturas familiares, principalmente pequenos produtores, que têm dificuldades de obter os insumos necessários para o melhor desempenho de suas atividades de produção de leite.

Percebeu-se que as atividades são desenvolvidas de forma sistêmica, pois as linhas orientadoras estão fundamentadas nos Princípios Cooperativos. A adesão é livre e voluntária, porém é avaliado o nível de participação dos associados e de que forma eles contribuem democraticamente nas estruturas organizacionais como, por exemplo, nas Assembléias que definem todas as ações estratégicas e formas de atuação no mercado em que atuam, inclusive os preços a serem praticados para os produtores associados e para os não associados, uma vez que é importante esta diferenciação como forma de fortalecer o movimento cooperativista e como serão feitos os repasses do valor da produção, bem como a destinação das sobras para o desenvolvimento das cooperativas.

Para tanto, deve-se buscar a consolidação de um modelo de autogestão e fortalecimento do ramo e o estabelecimento de parcerias e de redes de negócios com outras cooperativas ou outras empresas que agreguem valor às suas atividades e às de seus associados, preferencialmente desde antes do início das atividades da cooperativa em cada local, pois é preciso acompanhar os indicadores sociais e econômicos dos municípios onde a cooperativa está presente.

Os bons resultados econômicos obtidos nos últimos exercícios pela COOPANEMA têm dado oportunidade aos seus associados para uma melhora significativa na qualidade de

vida, pois segundo a maioria dos sócios, a Cooperativa conseguiu equilibrar o preço do leite produzido frente às grandes indústrias o que provocou um aumento no poder econômico de cada um deles e facilitou várias ações e investimentos em formação continuada como forma de se preparar ainda mais para este mercado altamente competitivo. Tudo isso fez com que se elevasse ainda mais a auto-estima de todos em busca de um sonho que está muito próximo de se tornar realidade que é a inauguração da empresa de laticínios da Cooperativa que aumentaria ainda mais os resultados econômicos e o nível de qualidade de vida de todos. Atualmente, vêm buscando fortalecer o desenvolvimento de outras cadeias produtivas dentro da agricultura familiar, inserindo as famílias dos cooperados em outras atividades econômicas e aumentando com isso o poder de compra das mesmas, como por exemplo, a criação de ovinos e caprinos pelos filhos e a confecção de artesanato e criação de galinha de capoeira pelas mulheres dos agricultores.

A Cooperativa também está envolvida em ações sociais em parceria com os governos municipal e estadual, através da Secretaria de Agricultura do município, como construção de casas e cisternas para as famílias dos produtores, bem como o Programa Balde Cheio promovido pela Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária (SARA), juntamente com o Banco do Nordeste (BNB) e o Governo Estadual, voltado para técnicos e produtores. A ação visa à disseminação de novas tecnologias para incentivar a produção intensiva de leite no pasto, direto no campo, através de capacitações com duração de um ano.

Os bons resultados econômicos obtidos nos últimos exercícios pela COOPSAL, também têm dado oportunidade aos seus associados de uma melhora significativa na qualidade de vida, pois segundo a maioria dos sócios, conseguiu-se equilibrar o preço do leite produzido por eles frente às grandes indústrias, atingindo um aumento no poder econômico dos cooperados, facilitando assim várias ações e investimentos em formação continuada como forma de se preparar ainda mais para este mercado altamente competitivo.

Contando com a forte parceria do SESCOOP/OCB-PE vem desenvolvendo projetos de inserção dos jovens no mercado cooperativista, através do Cooperjovem que é um Programa do Sistema Cooperativista Brasileiro, visando disseminar a doutrina e a formação de lideranças para o cooperativismo brasileiro e mundial, além de contribuir com a educação cooperativista com o objetivo de ampliar a ação educacional das escolas, oferecendo aos educadores e educandos oportunidades e meios de praticar a cooperação como alternativa solidária de encaminhamento profissional e desenvolvimento pessoal.

No caso da COOPLESA, está sendo feito primeiramente todo um trabalho de resgate da confiabilidade e auto-estima dos associados. Porém, percebeu-se nas visitas feitas à sede da cooperativa, para o desenvolvimento desta pesquisa, que o sentimento de melhoria é gradativo e já apresenta os primeiros resultados positivos, pois o mercado de queijos vem se apresentando como uma alternativa economicamente viável para a Cooperativa e faz com que a mesma já planeje ampliar o seu mix de produtos derivados do leite até o final de 2010 quando entrará no mercado com achocolatados. De qualquer forma, percebeu-se uma melhora nos indicadores sociais desta Cooperativa.

Em suma é importante salientar a importância destas cooperativas para a economia dos seus respectivos municípios, bem como a inserção social que as mesmas vêm proporcionando a todos os associados e seus familiares e às comunidades na qual estão inseridas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo fazer uma análise da competitividade das Cooperativas Agropecuárias de Leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco, pois a Cadeia Produtiva do Leite no Estado de Pernambuco é extremamente importante para o desenvolvimento econômico e social do Estado.

A maior concentração está principalmente na região leste do Agreste Pernambucano onde a produção de leite e derivados constitui um dos principais suportes econômicos tendo nas microrregiões do Vale do Ipanema e Vale do Ipojuca uma concentração de 53% do volume total de leite produzido no Estado. Estas microrregiões possuem uma representatividade significativa no que diz respeito à atividade leiteira do Estado.

Portanto, a análise dos fatores de competitividade mercadológica das cooperativas de leite, a identificação das vulnerabilidades e potencialidades na comercialização dos produtos das cooperativas e a avaliação de como os resultados econômicos interferiam nos resultados sociais nos conduziram a responder a questão-problema de como as Cooperativas de Derivados de Leite na Bacia Leiteira de Pernambuco podem determinar suas vantagens competitivas, conciliando os objetivos empresariais com os sociais através de seus fatores competitivos.

A pesquisa estudou o Posicionamento Competitivo das três cooperativas em atividade nestas microrregiões: A Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Vale do Ipanema (COOPANEMA), a Cooperativa dos Produtores de Leite de Sanharó (COOPLESA) e a Cooperativa mista dos produtores Rurais de Pesqueira (COOPSAL).

Para tanto, o modelo de análise utilizado se baseou na estrutura das cinco forças de Porter e adaptado por Oliveira que interagem com os negócios de uma instituição empresarial /cooperativa e se baseia nas cinco forças orientadoras da concorrência em uma indústria e buscou-se colher as informações necessárias para o alcance dos objetivos propostos através da utilização de questionários e entrevistas a presidentes, diretores e associados das três cooperativas.

Analisaram-se os dados da pesquisa de campo realizada com os Presidentes de cada cooperativa, 02 Diretores Administrativos, sendo 01 da COOPANEMA e o outro da COOPLESA e 45 cooperados integrantes do quadro social das três cooperativas.

Através dos resultados encontrados pode-se verificar que as cooperativas além de estarem localizadas em microrregiões diferentes apresentam divergências tanto em suas estruturas, quanto na comercialização dos seus produtos principais.

Porém, as mesmas possuem convergências em relação às parcerias em capacitação para os associados, adoção das estratégias genéricas de enfoque e de liderança no custo total e sofrem com a elevada informalidade no setor.

Sendo assim, torna-se necessário que as cooperativas promovam campanhas com órgãos oficiais responsáveis pela inspeção e vigilância sanitária para garantia da qualidade dos produtos, pois este setor ainda é caracterizado pela elevada informalidade (atravessadores) sendo este um dos fatores que limitam o desenvolvimento do setor.

Estes atravessadores compram o leite, sem nenhuma preocupação com a higienização e nem tão pouco com as Boas Práticas de Alimentação (BPA) e transferem às fábricas para que os mesmos sejam industrializados, tirando assim o mercado das cooperativas.

Também se faz necessária a definição de estratégias de atuação para os associados, objetivando o aumento da produtividade do rebanho, além de promover treinamentos em ferramentas gerenciais para os seus dirigentes. Pois, observou-se que muitas propriedades rurais ainda apresentam baixa produtividade, associadas à adoção de procedimentos inadequados de gestão das propriedades e às infra-estruturas precárias para o desenvolvimento das atividades.

Assim, como em todo o mundo, o setor leiteiro tem forte ligação com o cooperativismo, principalmente em função de a atividade ser explorada, em sua grande maioria, por pequenos produtores, sem contar que os programas e as ações governamentais exercem influência significativamente benéfica alavancando ainda mais a produtividade leiteira pernambucana.

Diante disto, o principal desafio que se coloca para ser considerado e suplantado pelas cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco é o de

melhorar e adequar as suas estratégias de posicionamento de mercado na busca de padrões de competitividade que as tornem mais eficientes e eficazes.

Uma das principais desvantagens competitivas das cooperativas de produtores de leite diante das empresas, refere-se à alavancagem financeira, pois, para se capitalizarem, têm duas alternativas: ou penalizam os produtores (mediante redução no preço pago por seus produtos), procedimento que vai contra o princípio cooperativista de valorizar a produção dos seus cooperados ou recorrem a empréstimos bancários. Portanto, necessitam de uma administração profissionalizada e competente, que acompanhe as constantes mudanças no mercado de leite.

Uma grande vantagem competitiva destas cooperativas estudadas é justamente o fato das mesmas conseguirem desenvolver e implementar ações conjuntas e comuns a alguns órgãos públicos e privados presentes no Estado.

Em suma é importante salientar a importância destas cooperativas para a economia dos seus respectivos municípios, bem como a inserção social que as mesmas vêm proporcionando a todos os associados, familiares e às comunidades na qual estão inseridas.

Quanto às limitações, pode-se afirmar que o acesso aos dados básicos e institucionais foi um limitador, pela necessidade de consolidação destes e que por conta de uma insuficiência de pessoal de suporte técnico-administrativo nas três cooperativas algumas informações ainda estavam precisando ser atualizadas. Bem como, a ausência de material institucional das três cooperativas.

Percebe-se durante a pesquisa que as cooperativas têm buscado o equilíbrio das forças competitivas de mercado, pois, apesar de entenderem que o preço é um fator determinante no momento da compra, elas acreditam na qualidade dos produtos e esperam que os clientes considerem este fator no momento do fechamento da negociação

Concluindo, ressalta-se a necessidade de explorar, em novas pesquisas, a análise de evolução da competitividade destas e de outras Cooperativas Agropecuárias de leite do Agreste Pernambucano nos próximos anos. Somente com tais análises se poderá acompanhar a eficácia das estratégias adotadas pelas cooperativas através de seus fatores competitivos, identificando as suas vulnerabilidades e potencialidades na comercialização dos seus produtos e avaliando como os resultados econômicos interferem nos resultados sociais.

REFERÊNCIAS

- ABLV. Associação Brasileira do Leite Longa Vida. Disponível em: <http://www.ablv.org.br>. Acesso em 30 abr 2009.
- ANSOFF, H. I. A Nova Estratégia Empresarial. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BESANKO, D. et al. A Economia da estratégia. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. (Coord) Relatório do Projeto Sistema de Informação do Cooperativismo Paulista. Relatório de Pesquisa. Ribeirão Preto: FUNDACE OCESP / SESCOOP-SP. 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marco Fava (Org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 235-253.
- BULGACOV, Sérgio; SOUZA, Queila Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; COSER Claudia; BARANUK, James; colaboração Pires, Péricles José, Administração Estratégica: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- CABRAL, Cleber. Cooperativas engenhos do futuro. Revista Rumos. São Paulo. P 27-33, Mar 2003.
- CONSELHO NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Conjuntura Regional Pernambuco. 2004. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/download/sureg/PE/ conjuntura01.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2009.
- CÔNSOLI, Matheus Alberto; NEVES, Marcos Fava (coordenadores). Estratégias para o Leite no Brasil -- São Paulo: Atlas, 2006.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA - Embrapa Gado de Leite. Disponível em <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br>. Acesso em 20 abr 2009.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA - Embrapa Gado de Leite. Disponível em <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/GadoLeiteiroZonaBragantina/paginas/cadeia.htm>. Acesso em 20 abr 2009.
- FARINA, E.M.M.Q. A regulamentação do mercado de leite e laticínios no Brasil. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, 1983.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. Dados Gerais. Disponível em <http://www.fao.org>. Acesso em 17 abr 2009.
- GOMES, S. T. Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: O agronegócio do leite no Brasil. Brasília: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Thompson. 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Pecuária Municipal – Dados Gerais. Disponível em <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo>. Acesso em 20 abr 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Base de Dados Agregado – SIDRA. Pesquisa da Pecuária Municipal. Disponível em www.sidra.ibge.gov.br. Acessado em Janeiro de 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Pesquisa da Pecuária Municipal. Disponível em www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2006. Acessado em Dezembro de 2008.
- KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LEITE, J. L. B.; GOMES, A. T. Perspectivas futuras dos sistemas de produção de leite no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Ed.). O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: EMBRAPA/CNPGL, 2001.

- LOPES, F. P. O cooperativismo leiteiro. O Estado de São Paulo, 24 dez.1997.
- MARCONI, Marina de Andrade e Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- MC INTYRE, J.P; SÁ, R. F de; SILVA, E. S e FREIRE, M. S. M. Estudo sobre o perfil socioeconômico e gerencial das cooperativas de Pernambuco. Recife: SEBRAE/SESCOOP/PE, 2004.
- MEIRELES, A.J. Leite Paulista: história de formação de um sistema cooperativista no Brasil. São Paulo, HRM Editores Associados, 1983.
- MEIRELLES, A. de M., GONÇALVES, C. A., ALMEIDA, A. F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis: 2000. Anais ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINISTÉRIO da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Secretaria de Produção e Comercialização – dezembro de 2008.
- Ministério de Desenvolvimento Agrário - MDA / Secretaria de Desenvolvimento Territorial - SDT. Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS - Agreste Meridional de Pernambuco, 2006. Disponível em http://sit.mda.gov.br/biblioteca_virtual/ptdrs/ptdrs_territorio002.pdf
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOGUEIRA NETTO, V.; MARTINS, M. C.; NERI, C. B. de S. Terra prometida. Agroanalysis, Rio de Janeiro, v. 22, n. 10, p. 46-51, dez. 2002/jan. 2003.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – Sistema Cooperativista Brasileiro: dados consolidados de 2008 (Apresentação institucional). Disponível em:http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/0209_parte3_apresentacaoocb_atual.pdf Acesso em 20 abr de 2009.
- OCB/SESCOOP/PE – Organização das Cooperativas Brasileiras e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo em Pernambuco. Relatório Técnico. Projeto de Desenvolvimento e Consolidação da Cadeia Produtiva de Leite em Bases Cooperativas no Estado de Pernambuco, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Manual de Gestão das cooperativas: Uma abordagem prática - 3 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- _____, Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- PANZUTTI, Raulf. Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas do estado de São Paulo. Caso da cooperativa dos agricultores da região de Orlândia. São Paulo: ICA, 1997
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo:Ed. Atlas, 2000.
- PERNAMBUCO (Estado). Agência Estadual de Planejamentos e Pesquisas de Pernambuco. Região de Desenvolvimento Agreste Meridional. Recife, 2004. Disponível em: http://www.condepefidem.pe.gov/regiao_desenvolvimento/agreste_meridional/perfil.asp. Acesso em abril, 2009.
- PORTER, Michael. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 16 ed. Campus, 2004.
- _____. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho. Campus, 1989.

- REIS, R. P.; MEDEIROS, A. L. e MONTEIRO, L. A. Custo de Produção da Atividade Leiteira na Região Sul de Minas Gerais. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, Lavras, v. 3, n. 2, p. 45-54, jul./dez. 2001.
- RICCIARDI, L., LEMOS, R.J Cooperativa, a empresa do século XXI: Como países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: Ltr, 2000.
- SAMAHA, M.J. Proteção tarifária e vantagens comparativas de diferentes sistemas de produção de leite do estado do Paraná frente ao MERCOSUL. Viçosa, 1995. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Viçosa.
- SANTOS, A. R. dos. Metodologia Científica; a construção do conhecimento. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 1999.
- SEBRAE-PE. Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite no Agreste Pernambucano. Garanhuns: SEBRAE/ PE, 2008.
- SEBRAE-MG. Diagnóstico da Pecuária Leiteira do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEBRAE-MG / FAEMG, 1996. 102 p.
- SECRETARIA DE PRODUÇÃO RURAL E REFORMA AGRÁRIA (SARA). Programa leite de Pernambuco. Disponível em: <http://www.producaorural.pe.gov.br/leite/o_programa.htm>. Acesso em: 20 abr. 2009.
- SILVA, Pedro Carlos Gama da. Articulação dos interesses públicos e privados no pólo Petrolina / Pernambuco / Juazeiro / Bahia. 2001. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP.
- SINGER, P. *Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação*. Rio de Janeiro, 2002.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.& JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA, D. P. H. de. Análise da estrutura de custo e preço de sobrevivência dos principais sistemas de produção de leite. 2000. 85 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.
- STÜRMER Jr., Francisco Assis, Posicionamento Estratégico das Empresas de Calçados Femininos do Vale dos Sinos Frente ao Mercado Externo. Porto Alegre, 2006. [Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- VEIGA, S. M. FONSECA, I. Cooperativismo: Uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.
- WILKINSON, J. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da Indústria de Laticínios. Campinas: FEC, 1993. 73 p. (mimeo) 118
- YAMAGUCHI, L. C. T., MARTINS, P. C., CARNEIRO, A. V. Produção de Leite no Brasil nas três últimas décadas (2001) In: GOMES, A.T. LEITE, J. L. B. e CARNEIRO, A. V. Agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- ZOCCAL, R. Leite em números. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B. CARNEIRO, A. V. (Ed.). O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: EMBRAPA/CNPGL, 2001.
- ZOCCAL,R.; CARNEIRO, A.V.; JUNQUEIRA, R.; ZAMAGNO, M.; A nova pecuária leiteira Brasileira. In: III Congresso Brasileiro de Qualidade do Leite, 09, 2008, Recife – PE, Brasil.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SÓCIOS DAS COOPERATIVAS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG
 Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR

O presente questionário é parte integrante de um trabalho de pesquisa que tem como objetivo geral analisar a competitividade das cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco e de que forma elas melhoram e adequam as suas estratégias de posicionamento de mercado na busca de padrões de competitividade que as tornem mais eficientes e eficazes, para com isso poderem competir no mercado como empresa-cooperativa trazendo melhores resultados sociais e econômicos aos seus cooperados. Sua resposta dará importante contribuição para a conclusão desse trabalho.

Será garantido o total sigilo de sua identidade.

José Marcelo Gonçalves Leitão

INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

ENTREVISTA COM OS SÓCIOS

IDENTIFICAÇÃO DA COOPERATIVA

1. Nome da Cooperativa: [_____]

2. Nome do (a) entrevistado (a):

[.....]

3. Como é conhecido (a) na comunidade?

[.....]

4. Há quanto tempo você está associado à Cooperativa?

5. Qual a sua Produção média dia e mês?

6. Qual o percentual da sua Produção que você disponibiliza para a Cooperativa?

6.1. Caso disponibilize para outras empresas, quais são elas?

6.2. Quais os motivos pela não disponibilização integral da sua Produção para a Cooperativa?

7. Você participa efetivamente das decisões da Cooperativa da qual você é sócio?

7.1. Caso negativo, qual o motivo?

8. Qual o valor pago pela cooperativa pelo seu produto?

9. Você está satisfeito com o preço praticado na comercialização da sua Produção?

Sim

Não , por que?

10. Nos últimos três anos, freqüentou algum curso, seminário ou palestra?

Sim Qual(is)

Não

11. Nos últimos três anos, participou de eventos do setor, como:

Áreas	Sim	Não
11.1 Feiras		
11.2 Congressos		
11.3 Reuniões		

12. Poder de negociação com Fornecedores:

a) Quantos Fornecedores você e/ou a Cooperativa possui?

c) Quais os principais Fornecedores considerando os itens abaixo: Tecnologia, Assistência Técnica, Insumos Produtivos.

d) Quem de fora da Cooperativa fornece a Tecnologia?

e) É prestada assistência técnica na unidade de produção?

13. Poder de negociação dos compradores:

a) Quais os principais Compradores?

b) Em relação à fixação dos preços, como é definida?

14. Rivalidade existente na indústria: assinale as alternativas abaixo de acordo com o grau de importância no que se refere à rivalidade na indústria:

a) Houve instalação de novas cooperativas no setor nos últimos anos?

Sim

Não

b) Aconteceu alguma diminuição do mercado potencial nos últimos três anos?

Sim

Não

c) Em sua opinião existe um excesso de oferta de leites e derivados? De que forma isto prejudica a sua produção e comercialização?

d) Em relação ao acirramento da Concorrência, a informalidade traz algum tipo empecilho?

APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS GESTORES DAS COOPERATIVAS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG

Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR

O presente questionário é parte integrante de um trabalho de pesquisa que tem como objetivo geral analisar a competitividade das cooperativas agropecuárias de leite nos Agrestes Central e Meridional de Pernambuco e de que forma elas melhoram e adequam as suas estratégias de posicionamento de mercado na busca de padrões de competitividade que as tornem mais eficientes e eficazes, para com isso poderem competir no mercado como empresa-cooperativa trazendo melhores resultados sociais e econômicos aos seus cooperados. Sua resposta dará importante contribuição para a conclusão desse trabalho.

Será garantido o total sigilo de sua identidade.

José Marcelo Gonçalves Leitão

INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES **ENTREVISTA COM OS GESTORES DA COOPERATIVA**

LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

Identificação da Cooperativa

1. Nome da Cooperativa:

[.....]

2. Endereço da Cooperativa:

[.....]

3. Nome do (a) entrevistado (a):

[.....]

4. Como é conhecido (a) na comunidade?

[.....]

5. Quando a Cooperativa foi fundada? AAAA [.....]

6. A Cooperativa é legalizada (Possui CNPJ)? () Sim () Não

7. A Cooperativa é filiada ao sistema OCB?

() Sim

() Não

8. Quais as principais finalidades da Cooperativa? (numere em relação ao grau de importância do maior para o menor). Ex. 5 para o de maior grau de importância e 1 para o de menor grau.

- () Resolver problemas de infra-estrutura dos núcleos de produção de leite e/ou Derivados
 () Conseguir financiamento / Crédito / Benefícios aos associados
 () Voltada à Produção de Leite e Derivados
 () Voltada à Comercialização de Leite e Derivados
 () Outra. [...] Qual? [.....]

09. A Cooperativa tem Sede própria?

- () Sim
 () Não

10. A Cooperativa realiza eleições periodicamente?

- () Sim
 () Não

11. Se sim, qual o período entre as eleições (em anos)?

- () 1 ano
 () 2 anos
 () 3 anos
 () 4 anos

12. Quando a atual diretoria da cooperativa assumiu?

MM / AAAA [...../.....]

Composição das (os) Associadas (os) e a Participação

13. N° de associados(as) [.....]

14. N° de associados homens [.....]

15. N° de associadas mulheres [.....]

16. N° médio de Reuniões e/ou Assembléias por ano [.....]

17. Como é composta a diretoria da empresa?

17. A Cooperativa já solicitou algum Financiamento por alguma instituição financeira?

18. Se não solicitou nenhum financiamento, qual o motivo?

PERFIL DA COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS DE LEITE E DERIVADOS DOS AGRESTES CENTRAL E MERIDIONAL DE PERNAMBUCO

VARIÁVEIS COMPETITIVAS DA COOPERATIVA

01. Quem participa (opinando) das principais decisões competitivas da cooperativa.

Pessoal envolvido no processo de decisão	Marcar com um x o item mais apropriado
1.1 O Conselho de Administração	
1.2 O Conselho Fiscal	
1.3 Os Conselhos de Administração e Fiscal	
1.4 A Assembléia Geral	
1.5 Só os sócios	
1.6 Só os gerentes	
1.7 Sócios e gerentes	
1.8 Sócios gerentes e consultores	
1.9 Sócios gerentes e alguns funcionários	
1.10 Sócios, gerentes, consultores e alguns funcionários	

02. Do ponto de vista da gestão da sua Cooperativa, indique o grau de importância atribuído a cada uma das áreas abaixo:

Áreas	Importante	Importância média	Pouco importante	Nenhuma Importância
2.1 Administração em Geral				
2.2 Contabilidade				
2.3 Financeira				
2.4 Recursos humanos				
2.5 Informática				
2.6 Marketing e comercialização / negócios				
2.7 Tecnologia de produção				

03. Nos últimos três anos, freqüentou algum curso, seminário ou palestra em alguma dessas áreas:

Áreas	Sim	Não
3.1 Administração em Geral		
3.2 Contabilidade		
3.3 Financeira		
3.4 Recursos humanos		
3.5 Informática		
3.6 Marketing e comercialização /negócios		
3.7 Tecnologia de produção		

04. Nos últimos três anos, participou de eventos do setor, como:

Áreas	Sim	Não
4.1 Feiras		
4.2 Congressos		
4.3 Reuniões		

05. Nas questões abaixo responda sim ou não**SIM NÃO**

5.1 A Cooperativa costuma fazer levantamento, organização e análise de informações de mercado periodicamente?		
5.2 Em caso de resposta afirmativa da questão 5.1, ela utiliza-se dos sócios, gestores ou funcionários para o levantamento, organização e análise de informações de mercado?		
5.3 Em caso de resposta afirmativa da questão 5.1 a cooperativa já contratou consultores para o levantamento, organização e análise de informações de mercado?		
5.4 A Cooperativa tem feito investimentos em períodos recentes para lidar com um maior nível de concorrência no setor?		
5.5 Nos últimos cinco anos tem entrado novos concorrentes na área de atuação da Cooperativa?		

06. Considerando os itens abaixo, indique os tópicos que têm merecido maior atenção por parte dos gestores da cooperativa quando da tomada de decisões mercadológicas estratégicas, marcando o grau de importância atribuído a cada variável mencionada.

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Importante	Importância média	Pouco importante	Nenhuma importância
6.1 Personalização dos preços				
6.2 Propaganda e publicidade				
6.3 Treinamento dos funcionários				
6.4 Planejamento estratégico				
6.5 Parcerias estratégicas com os fornecedores				
6.6 Consultorias técnicas (produção)				
6.7 Consultoria na área mercadológica				
6.8 Informações mercadológicas				
6.9 Satisfação do cliente				
6.10 Identificação dos Segmentos mais promissores				

6.11 Grandes tendências do setor no Brasil				
6.11 Grandes tendências do setor no Brasil				
6.12 Grande tendência do setor no mundo				
6.14 Agressividade dos concorrentes				

07. Ameaça de novos entrantes: assinale as alternativas abaixo de acordo com o grau de importância no que se refere a ameaça de novos concorrentes na indústria

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Importante	Importância média	Pouco Importante	Nenhuma Importância
7.1 Exigência de capital para instalação da cooperativa				
7.2 Restrições governamentais				
7.3 Acesso aos insumos necessários				
7.4 Retaliação por parte das cooperativas já instaladas				
7.5 Exigência de conhecimento sobre o setor				
7.6 Lealdade dos compradores				

08. Poder de negociação com Fornecedores: assinale as alternativas abaixo de acordo com o grau de importância no que se refere ao poder de negociação com os fornecedores:

ARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Importante	Importância média	Pouco Importante	Nenhuma Importância
8.1 Existência de um número adequado de fornecedores				
8.2 significância do seu volume de compras para o fornecedor				
8.3 Existência de uma associação para adquirir os insumos				

a) Quantos Fornecedores possuem?

b) Quais os principais Fornecedores considerando os itens abaixo: Tecnologia, Assistência Técnica, Insumos Produtivos.

c) Quem fornece a Tecnologia?

d) Quanto à aquisição de maquinário e tecnologia, quais as maiores dificuldades?

09. Poder de negociação dos compradores: assinale as alternativas abaixo de acordo com o grau de importância no que se refere ao poder de negociação dos compradores:

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Importante	Importância Média	Pouco Importante	Nenhuma importância
9.1 Grau de conhecimento por parte do comprador				
9.2 Concentração dos compradores em uma região determinada				
9.3 Existência de custos extras para o comprador se comprasse de outras empresas				
9.4 Sensibilidade dos compradores a variação de preços				
9.5 Capacidade ou condições dos seus clientes para adquirir produtos através de outros concorrentes				

- a) Quais os principais Compradores?
- b) Em relação à fixação dos preços, como é definida?
- c) Qual o perfil dos principais clientes da cooperativa?
- d) As vendas da empresa se concentram em alguns poucos clientes ou segmento?

10. Rivalidade existente na indústria: assinale as alternativas abaixo de acordo com o grau de importância no que se refere à rivalidade na indústria:

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Importante	Importância média	Pouco importante	Nenhuma importância
10.1 Instalação de novas cooperativas no setor nos últimos anos				
10.2 Diminuição do mercado potencial nos últimos três anos				
10.3 Guerra de preços para obtenção de novos mercados ou manutenção dos atuais				
10.4 Diminuição da rentabilidade do setor				
10.5 O impacto da diferenciação do produto na concorrência				
10.7 Excesso de oferta de leites e derivados				

- a) Em relação ao acirramento da Concorrência, a informalidade traz algum tipo de empecilho ?
- b) Quantos e quais são os principais concorrentes?
- c) Qual(is) dele(s) mais incomoda(m)?
- d) Quais os principais desafios enfrentados no mercado?
- e) Você considera o mercado onde atua muito competitivo?

11. Ameaças de Produtos Substitutos: assinale as alternativas abaixo de acordo com o grau de importância no que se refere a ameaça de produtos substitutos na indústria:

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Importante	Importância média	Pouco importante	Nenhuma importância
11.1 Instalação de novas cooperativas de ovinocaprinocultura no setor nos últimos anos				
11.2 Crescimento de consumo de produtos de leite e derivados de ovinos e caprinos				
11.3. Instalação de novas empresas de produtos lácteos a base de soja				
11.4 Crescimento de consumo de produtos lácteos a base de soja				
11.5 Crescimento do setor de Sucos naturais				