UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG
ESCOLA DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO

JULIANA DIAS LOPES

PERCEPÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUÇÃO DE LEITE NO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA
2016

sistema de bibliotecas ufg

UFG

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS (TEDE) NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **[X] Dissertação** **[ ] Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor (a):	Juliana Dias Lopes				
E-mail:	julianadias01@hotmail.com				
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página? [X]Sim [ ] Não					
Vínculo empregatício do autor	Instituto Mauro Borges – Segplan/GO				
Agência de fomento:	Fundação de Amparo à Pesquisa de Goiás			Sigla:	FAPEG
País:	Brasil	UF:	GO	CNPJ:	
Título:	PERCEPÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUÇÃO DE LEITE NO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, ESTADO DE GOIÁS				
Palavras-chave:	Direcionadores; Competitividade; Cadeia produtiva do leite				
Título em outra língua:	COMPETITIVENESS PERCEPTION IN DAIRY PRODUCTION IN MORRINHOS,GOIÁS STATE, BRAZIL				
Palavras-chave em outra língua:	Drivers; Competitiveness; Production chain of milk.				
Área de concentração:	Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais				
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	29/01/2016				
Programa de Pós-Graduação:	Agronegócio				
Orientador (a):	Prof. Dr. Alcido Elenor Wander				
E-mail:	alcidowander@msn.com				
Co-orientador (a):*					
E-mail:					

*Necessita do CPF quando não constar no SisPG

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento [x] SIM [ ] NÃO[1]

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF ou DOC da tese ou dissertação.

O sistema da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações garante aos autores, que os arquivos contendo eletronicamente as teses e ou dissertações, antes de sua disponibilização, receberão procedimentos de segurança, criptografia (para não permitir cópia e extração de conteúdo, permitindo apenas impressão fraca) usando o padrão do Acrobat.

Juliana Dias Lopes
Assinatura do (a) autor (a)

Data: 11 / 02 / 2016

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

JULIANA DIAS LOPES

PERCEPÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUÇÃO DE LEITE NO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, ESTADO DE GOIÁS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Escola de Agronomia da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Agronegócio.

Área de concentração: Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Alcido Elenor Wander.

GOIÂNIA

2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Lopes, Juliana Dias
PERCEPÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUÇÃO DE LEITE NO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, ESTADO DE GOIÁS [manuscrito] / Juliana Dias Lopes. - 2016.
86 f.: il.

Orientador: Prof. Alcido Elenor Wander.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Escola de Agronomia (EA) , Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Goiânia, 2016.
Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, lista de figuras.

1. Direcionadores. 2. Competitividade. 3. Cadeia produtiva do leite. I. Wander, Alcido Elenor, orient. II. Título.

UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO
PPAGRO

Dissertação de Mestrado

"Percepção da Competitividade do Segmento de Produção de Leite no Município de Morrinhos, Estado de Goiás"

JULIANA DIAS LOPES

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio.

Aprovada por:

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander
Presidente-Orientador/ PPAGRO/EA/UFG

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Membro Externo/ALFA

Prof. Dr. Cleyzer Adrian da Cunha
Membro Interno/PPAGRO/EA/UFG

Goiânia, 29 de janeiro de 2016.

Mãe, esta conquista é, principalmente, sua, por sempre estar ao meu lado!

AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço à Deus, principalmente, pelas oportunidades e bênçãos que tenho tido em minha caminhada.

Minha eterna gratidão à minha família, pelo amparo, carinho e amor! Minha mãe, Cida, e minhas irmãs - Ana Paula, Fabiana e Luciana - minha madrinha Lúcia, e meu afilhado Gustavo que são, sempre, fonte de motivação! Agradeço ao meu pai, Paulo, pelas orações!

Sou grata ao Professor Dr. Alcido pela dedicação, sabedoria na condução desta orientação, ensinamento e compreensão!

Agradeço aos participantes desta pesquisa, que me receberam muito bem e contribuíram para o resultado deste trabalho. Para mim, ouvi-los trouxe-me grande aprendizado!

Sou grata à Emater, especialmente, Antelmo, Hernani e Almeire, que não mediram esforços para me ajudarem na concretização da pesquisa de campo.

Aos professores do Programa de mestrado em Agronegócio da UFG e aos colaboradores da secretaria – Julianna e Visconde – minha gratidão!

Agradeço, com muito carinho, aos colegas dessa jornada Adriane, Ana, Karla, Marina, Millades, Monyele e Tito, pela amizade construída e pelo conhecimento compartilhado.

Agradeço aos meus colegas de trabalho Alex, Bruno, Carlos, Clécia, Dinamar, Evelyn, Jaqueline, Luiz Batista, Marcos, Murilo, Paulo, Rafael, Rejane, Romanatto, Sérgio e Shirley, por me escutarem sempre com muita gentileza! Destaco minha gratidão, especialmente, a Clécia, Dinamar, e Rejane pela leitura e contribuição nesta etapa final!

Sou grata aos meus amigos pelo carinho e torcida, especialmente, Aline, Allessandra, Flávia, Kallenya, Lorena, Luciano, Lucila, Mônica, Nádia, Pablo e Patrícia.

Por fim, agradeço ao Instituto Mauro Borges por apoiar minha qualificação profissional e à FAPEG pela bolsa de pesquisa concedida.

RESUMO

Trata a presente dissertação de análise e avaliação da competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos (GO, Brasil), segundo a percepção de agentes-chave dessa cadeia produtiva. Para isso, utilizou-se metodologia apresentada por Silva e Batalha (1999) para análise de competitividade de sistemas agroindustriais. Foram realizadas dezesseis entrevistas, no município de Morrinhos, com agentes da cadeia produtiva do leite, a fim de avaliar sete direcionadores de competitividade. Os resultados apontam uma tendência à neutralidade, de forma que quatro deles (Ambiente Institucional, Tecnologia, Relações de Mercado e Recursos Produtivos), apesar de positivos, exercem pouca influência sobre a competitividade do segmento de produção de leite no município. Dois direcionadores (Estrutura de Mercado e Gestão) apresentam influência negativa sobre a competitividade, sendo que Estrutura de Mercado teve avaliação desfavorável, enquanto Gestão, apesar de avaliação negativa, permanece mais próximo da neutralidade. Apenas o direcionador Qualidade apresenta resultado favorável, indicando que, segundo a percepção dos agentes-chave, a qualidade do leite é um direcionador de competitividade para o segmento de produção de leite em Morrinhos (GO).

Palavras-chave: Direcionadores. Competitividade. Cadeia produtiva do leite.

ABSTRACT

The present dissertation deals with the analysis and evaluation of competitiveness in the dairy production in Morrinhos (GO, Brazil), taking into consideration the key factors in this production chain. Therefore, we used the methodology presented by Silva and Batalha (1999) for agribusiness systems competitiveness analysis. Sixteen interviews were done in the city of Morrinhos with representatives of the dairy production chain in order to evaluate seven competitiveness drivers. The results indicate a tendency towards neutrality, hence four of them (Institutional Environment, Technology, Market Relations and Productive Resources), although positive, have little influence on the competitiveness of dairy production in the city. Two drivers (Market Structure and Management) have negative influence on competitiveness, and market structure had an unfavorable assessment, while management, in spite of a negative evaluation, remains closer to neutrality. Only the driver Quality presents favorable results, indicating that, as perceived by key agents, milk quality is a competitive criterion for the dairy production in Morrinhos (GO).

Keywords: Drivers. Competitiveness. Production chain of milk.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Brasil – Efetivo de vacas ordenhadas, com destaque aos cinco principais Estados, 2013 20
Figura 2 – Brasil – Produção de leite, com destaque aos cinco principais Estados, 2013 21
Figura 3 – Sistema agroindustrial do leite 22
Figura 4 – Estado de Goiás – efetivo de vacas ordenhadas, com destaque aos cinco principais municípios, 2013 27
Figura 5 – Estado de Goiás – produção de leite, com destaque aos cinco principais municípios, 2013 28
Figura 6 – Morrinhos (GO) – Mapa de localização 30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Brasil – Produção de leite (milhões de litros), 1974 a 2013 16

Gráfico 2 – Regiões Geográficas do Brasil – Participação no total da produção de leite, 1974, 1994 e 2013 17

Gráfico 3 – Brasil – Taxa de variação da produção de leite em relação ao ano anterior (%), 1974 a 2013 18

Gráfico 4 – Estado de Goiás – Produção de leite (mil litros), 1974 a 2013 24

Gráfico 5 – Estado de Goiás – Taxa de variação da produção de leite em relação ao ano anterior (%), 1974 a 2013 24

Gráfico 6 – Mesorregião Geográfica do Estado de Goiás – Efetivo de vacas ordenhadas (cabeças), 1990 a 2013 25

Gráfico 7 – Mesorregião Geográfica do Estado de Goiás – Produção de leite (mil litros), 1990 a 2013 26

Gráfico 8 – Morrinhos (GO) – Produção de leite (mil litros), 1974 a 2013 31

Gráfico 9 – Morrinhos (GO) – Renda média: agropecuária, laticínio e criação de bovinos (corte e leite), 2010 52

Gráfico 10 – Morrinhos (GO) – Escolaridade: agropecuária, laticínio e criação de bovinos (corte e leite) 54

Gráfico 11 – Avaliação dos direcionadores de competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, Estado de Goiás 66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Brasil e Grandes Regiões – Número de estabelecimentos produtores de leite e total de produção de leite, 1996 e 2006 19

Quadro 2 – Síntese do Método de Pesquisa 40

Quadro 3 – Escala de percepção dos fatores com correspondente significado 44

Quadro 4 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador de Gestão 45

Quadro 5 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Qualidade 46

Quadro 6 – Tecnologia – vantagens da utilização da automação na produção de leite 46

Quadro 7 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o Direcionador Tecnologia 47

Quadro 8 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Recursos Produtivos 47

Quadro 9 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Estrutura de Mercado 48

Quadro 10 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Fatores que compõem o direcionador Ambiente Institucional 49

Quadro 11 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Fatores que compõem o direcionador Relações de Mercado 50

Quadro 12 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Gestão 54

Quadro 13 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Qualidade 56

Quadro 14 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Tecnologia 58

Quadro 15 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Recursos Produtivos 59

Quadro 16 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Estrutura de Mercado 61

Quadro 17 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Ambiente Institucional 63
Quadro 18 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Relações de Mercado 65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBT	Contagem Bacteriana Total
CCS	Contagem de Células Somáticas
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CSA	*Commodity Systems Approach*
FAEG	Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
GEPAI	Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
IBGE	Pesquisa Pecuária Municipal (PPM), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IMB	Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
IN	Instrução Normativa
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PNQL	Programa Nacional de Qualidade do Leite
POF	Pesquisa Orçamentária Familiar
PPM	Pesquisa Pecuária Municipal
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SCM	*Supply Chain Management*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **13**

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL, EM GOIÁS E EM MORRINHOS **16**
1.1 Produção de Leite no Brasil **16**
1.2 Produção de Leite em Goiás **23**
1.3 Características do município de Morrinhos (GO) e de sua produção de leite **29**

2 REFERENCIAL TEÓRICO **32**
2.1 Competitividade **32**
2.2 Sistema Agroindustrial **37**

3 METODOLOGIA **40**
3.1 Método de Abordagem **40**
3.2 Delimitação do espaço de análise **40**
3.3 Método de Pesquisa **41**
3.4 Teoria e Método de Análise da Competitividade **42**

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO **51**
4.1 Análise da avaliação dos fatores de competitividade do segmento de produção de leite *in natura* **51**
4.1.1 Direcionador Gestão 51
4.1.2 Direcionador Qualidade 54
4.1.3 Direcionador Tecnologia 56
4.1.4 Direcionador Recursos Produtivos 58
4.1.5 Direcionador Estrutura de Mercado 60
4.1.6 Direcionador Ambiente Institucional 62
4.1.7 Direcionador Relações de Mercado 63
4.2 Síntese da avaliação dos direcionadores de competitividade do segmento de produção de leite *in natura* **65**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **68**

REFERÊNCIAS **70**

APÊNDICE **74**

ANEXO **84**

INTRODUÇÃO

Com as transformações vivenciadas pela sociedade brasileira em fins da década de 1980 e a abertura econômica ocorrida na década de 1990, a estrutura produtiva do país precisou se tornar mais competitiva frente ao mercado externo. Nos sistemas agroindustriais não foi diferente, precisando adequar-se a esse novo contexto. Em relação às transformações que afetaram a cadeia produtiva do leite, Gomes e Leite (2001) destacam as seguintes: desregulamentação do mercado de leite a partir de 1991, abertura comercial e estabilização econômica.

A desregulamentação significou o fim do tabelamento de preços pelo governo que vinha ocorrendo na cadeia produtiva do leite desde 1945 (BERNARDES; NOGUEIRA NETTO; MUSTEFAGA, 2001). A abertura comercial trouxe a necessidade de aumentar a competitividade da cadeia produtiva, sendo a qualidade do leite um requisito para isso. Com o fim da intervenção do governo houve aumento da concorrência, verificando-se oferta de novos produtos no mercado e aumento no volume de produção (CASTRO; NEVES, 2001). Já a estabilização econômica contribuiu com o aumento do consumo, principalmente, de produtos com maior valor agregado, como os derivados da cadeia láctea, isso contribuiu para que as indústrias buscassem novas estratégias com importantes consequências para o setor (SANTINI; PEDRA; PIGATTO, 2009).

Outra mudança importante foi em relação à qualidade do leite, de forma que, em 1996, criou-se o Programa Nacional de Qualidade do Leite (PNQL) que instituiu uma política nacional de qualidade do leite. Esse programa é essencial para a especialização da pecuária leiteira no Brasil (BERNARDES; NOGUEIRA NETTO; MUSTEFAGA, 2001). Em 2002, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) publicou a legislação sanitária do PNQL, a Instrução Normativa (IN) nº 51 (MAPA, 2015). Esta instrução normativa estabeleceu critérios de controle de Contagem Bacteriana Total (CBT) e Contagem de Células Somáticas (CCS), de manejo sanitário, de utilização de tanques resfriadores, de transporte a granel em tanques isotérmicos do leite, pagamento conforme a qualidade do leite, entre outras exigências, que os agentes dessa cadeia produtiva devem observar. Em 2011, o MAPA instituiu a IN nº 62, que se destaca pela extensão do prazo para o cumprimento de algumas normas de qualidade (MAPA, 2015). Dessa forma, a importância da melhora na qualidade do leite torna-se central à competitividade da cadeia produtiva.

Esta cadeia produtiva possui, entre outras, as seguintes especificidades: produção em todo território nacional; existência de produtores especializados e não especializados; baixa

produtividade (litros/vaca) dos municípios brasileiros. Como consequência da heterogeneidade desse sistema produtivo, há grande variação entre as unidades produtivas, o que influencia na competitividade da cadeia e nos indicadores agregados de produtividade (FAMATO, 2007).

Ao se comparar os dados dos últimos dois Censos Agropecuários (1996 e 2006), observa-se que o número de estabelecimentos produtores de leite diminuiu. No entanto, apesar dessa redução, conforme dados da Pesquisa Pecuária Municipal (PPM), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), há uma tendência de crescimento do volume de leite produzido. Em relação ao efetivo de vacas ordenhadas também se verificou crescimento, embora em menor proporção. Isso significa aumento da produtividade animal, que é um indicador importante para a competitividade. Ressalta-se que a formulação de indicadores produtivos deve ser feita conjuntamente com os custos de produção e medidas de desempenho, com isso é possível além de visualizar a produtividade dos sistemas produtivos, fazer a correlação com os resultados econômicos, o que auxilia no processo de gestão das empresas rurais (VIANA; SILVEIRA, 2008).

Além da produtividade e dos custos de produção, vários outros fatores impactam a competitividade de uma cadeia produtiva, como exemplos, preço, qualidade, demanda, mercado externo, custos de transação, coordenação da cadeia, insumos, gestão, tecnologia, entre outros fatores. Conhecer e compreender esses fatores são fundamentais para a análise da competitividade de uma cadeia produtiva. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa analisa a percepção de agentes-chave sobre direcionadores e fatores que influenciam a competitividade do segmento de produção de leite *in natura*. A fim de delimitar o espaço geográfico da realização da pesquisa de campo, optou-se pelo município de Morrinhos (GO), pertencente à maior bacia leiteira[1] do Estado, conforme dados da PPM 2013, do IBGE. Dessa forma, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como os agentes que participam da cadeia produtiva do leite *in natura* avaliam a competitividade do segmento de produção no município de Morrinhos (GO)?**

Para responder a questão proposta, esta pesquisa tem por objetivo geral avaliar a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos (GO), e por objetivos específicos:

---

[1] "Bacia leiteira pode ser definida como a zona de abastecimento formada por propriedades leiteiras de tamanho variável (grande, médias e pequenas), localizadas em municípios dentro de uma determinada região fisiográfica, e cuja produção é canalizada para um grande centro populacional e atende aos fatores de demanda desse mercado consumidor. O conceito de bacia leiteira pode, às vezes, se sobrepor ao da própria região fisiográfica ou da divisão territorial por estados" (ENCICLOPÉDIA AGRÍCOLA BRASILEIRA, 1995, p. 307).

- Descrever e espacializar dados sobre a produção de leite no Brasil, no Estado de Goiás e em Morrinhos;
- Avaliar e analisar os fatores favoráveis, desfavoráveis e neutros à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos (GO).

Esta pesquisa justifica-se por buscar avaliar fatores de competitividade para o segmento de produção de leite *in natura*, que é um sistema produtivo bastante heterogêneo, e que apresenta fraca organização. Além disso, o leite contribui com a segurança alimentar, sendo a questão da qualidade do leite intrínseco a essa busca por segurança. A produção de leite também é importante para a ocupação de mão de obra no meio rural, sendo a capacitação profissional fundamental para a especialização da produção. Estes fatores são necessários ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite e de sua competitividade.

Para a academia, esse tema de pesquisa mostra-se relevante por estudar a especificidade de uma cadeia produtiva, priorizando seus agentes, como uma alternativa para compreender a competitividade de um sistema agroindustrial e o desenvolvimento de uma região geográfica.

Em relação à estrutura do texto, esta pesquisa divide-se em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo descreve características da pecuária de leite no Brasil, em Goiás e em Morrinhos. Apresentam-se informações estatísticas referentes a produção, efetivo de vacas ordenhadas e taxa de crescimento.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado, em que se discute o conceito de agronegócio, cadeias produtivas, sistema agroindustrial e competitividade. O terceiro capítulo apresenta a metodologia adotada para atingir os objetivos desta pesquisa. O quarto capítulo apresenta os resultados e discussão, conforme pesquisa de campo realizada no município de Morrinhos, com os agentes da cadeia produtiva do leite.

Por fim, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa, assim como algumas limitações e propostas de estudos futuros.

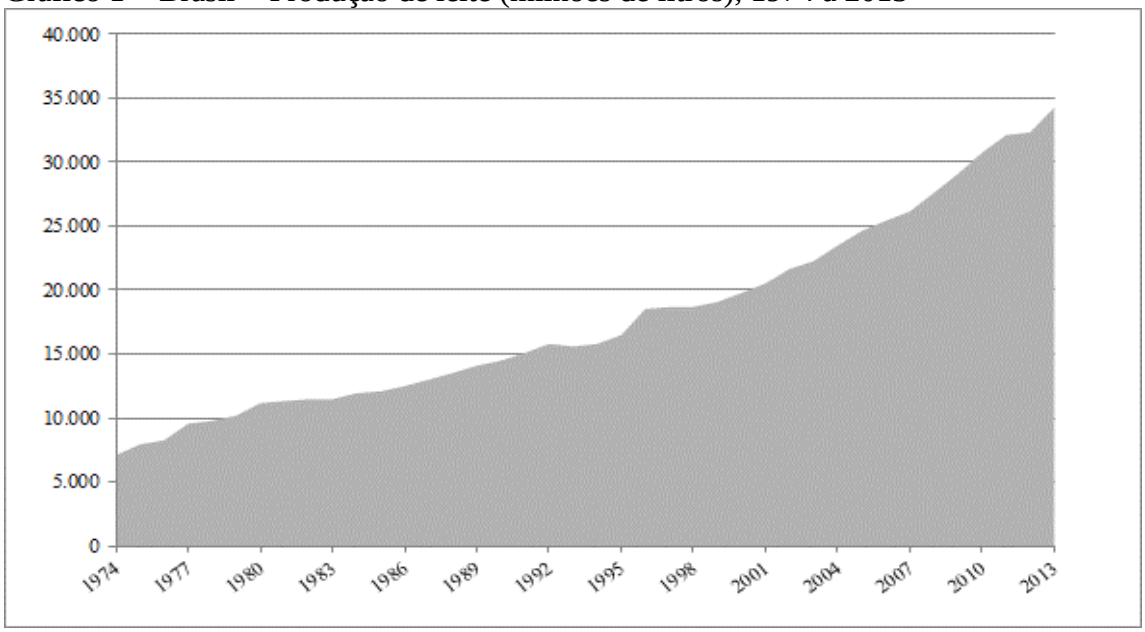
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL, EM GOIÁS E EM MORRINHOS

Este capítulo está estruturado em três seções. Inicialmente, apresenta-se uma contextualização da produção de leite no Brasil, em seguida, sobre o Estado de Goiás, e por fim sobre o município de Morrinhos. Fez-se alguns mapas para espacializar os dados estatísticos, por meio do *software ArcGis*. As informações utilizadas são da Pesquisa da Pecuária Municipal (PPM), referentes ao período de 1974 a 2013, e do Censo Agropecuário de 2006, ambas realizadas pelo IBGE.

1.1 Produção de Leite no Brasil

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), o Brasil, em 2013, ocupou o quarto lugar em volume de leite produzido no mundo. A série histórica disponível para a consulta no site do IBGE, referente a produção de leite no país, inicia-se no ano de 1974. Por meio desses dados, pode-se verificar o crescimento no volume de leite produzido no país (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Brasil – Produção de leite (milhões de litros), 1974 a 2013

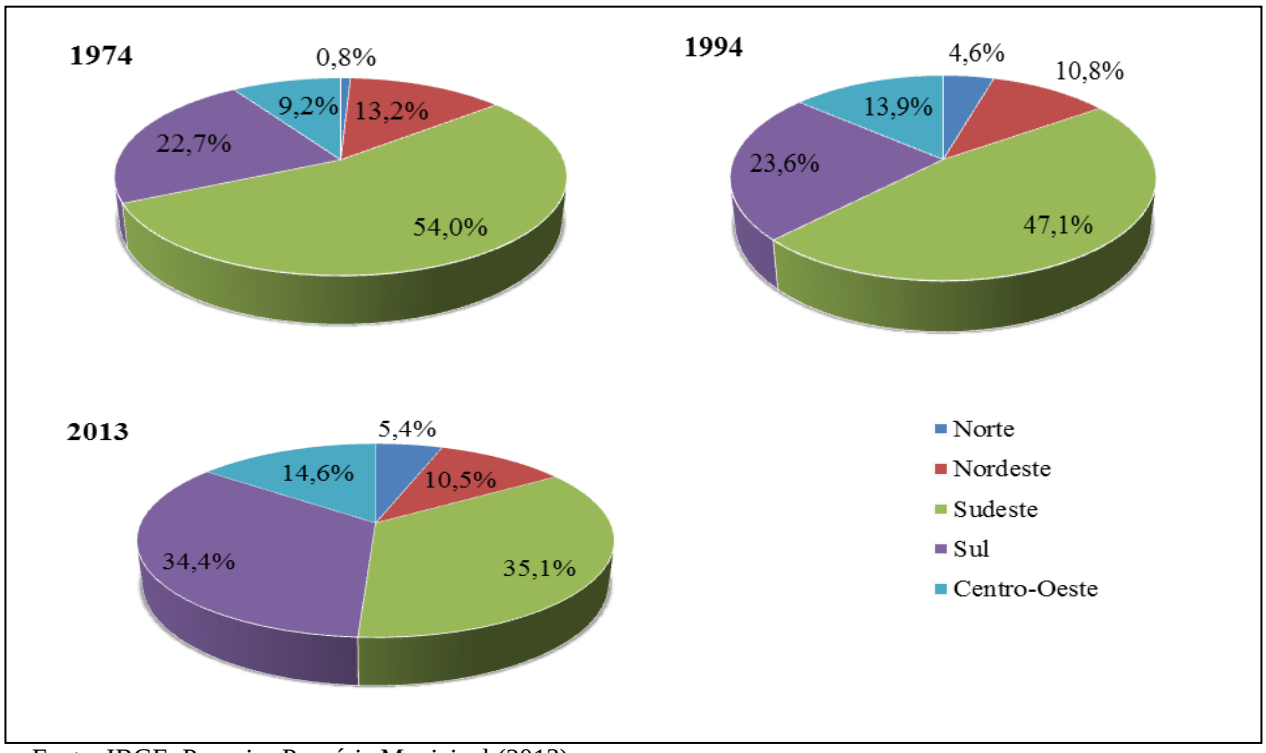


Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.

Em 1974, a produção de leite no Brasil foi de 7,1 bilhões de litros. Em 1993, a produção foi de aproximadamente 15,6 bilhões, ou seja, em duas décadas a produção cresceu

quase 120%. Já em 2013, a produção foi de 34,2 bilhões de litros de leite no Brasil, houve crescimento de 117% em relação a 1994 (IBGE, 2014). A distribuição geográfica dessa produção encontra-se representada no Gráfico 2. Observa-se que a Região Sudeste e a Nordeste têm perdido espaço na participação da produção de leite no país, enquanto nas demais regiões têm aumentado.

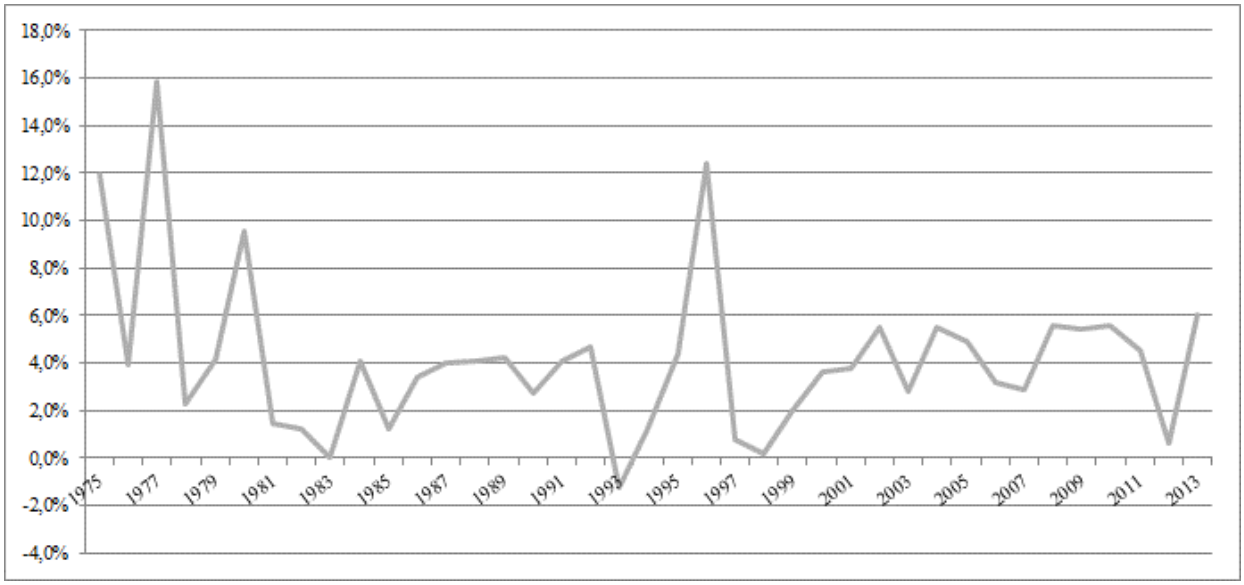
Gráfico 2 – Regiões Geográficas do Brasil – Participação no total da produção de leite, 1974, 1994 e 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal (2013).

Em relação à taxa de crescimento da produção de leite comparativamente ao ano anterior, não se verifica uma tendência de incremento positiva ao longo da série histórica, (Gráfico 3). O que se observa é oscilação da taxa de variação da produção de leite de um ano para o outro, não existindo uma linha de tendência.

Gráfico 3 – Brasil – Taxa de variação da produção de leite em relação ao ano anterior (%), 1974 a 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal (2013).

No Brasil, em 2006, havia 5,2 milhões de estabelecimentos rurais, sendo que em 25,8% deles ocorriam produção de leite (IBGE, 2006). Essa atividade ocorre em quase todos os municípios brasileiros, no entanto, acontece de forma bastante heterogênea. Conforme Jank e Galan (1998), existe uma diversidade de modelos de produção, desde a produção extensiva, não especializada, em que há pouca barreira de entrada para a atividade; e a intensiva, especializada, em que é um dos negócios agropecuários mais complicados para serem desenvolvidos pelos produtores rurais brasileiros. Assim, tem-se variação entre um sistema de produção não especializado e de baixa produtividade e outro especializado e de alta produtividade.

Segundo o Censo Agropecuário (2006), houve diminuição de 25,9% no número de estabelecimentos rurais produtores de leite no Brasil, em relação ao Censo Agropecuário de 1996. Já a produção de leite no país, nesse período, aumentou 19,5%. Verifica-se que, apesar do aumento de produção de leite, todas as regiões brasileiras tiveram redução no número de estabelecimentos rurais produtores. A região Sul foi a que apresentou a maior redução no número de estabelecimentos; no entanto, apresentou o maior aumento de produção (Quadro 1).

Quadro 1 – Brasil e Grandes Regiões – Número de estabelecimentos produtores de leite e total de produção de leite, 1996 e 2006

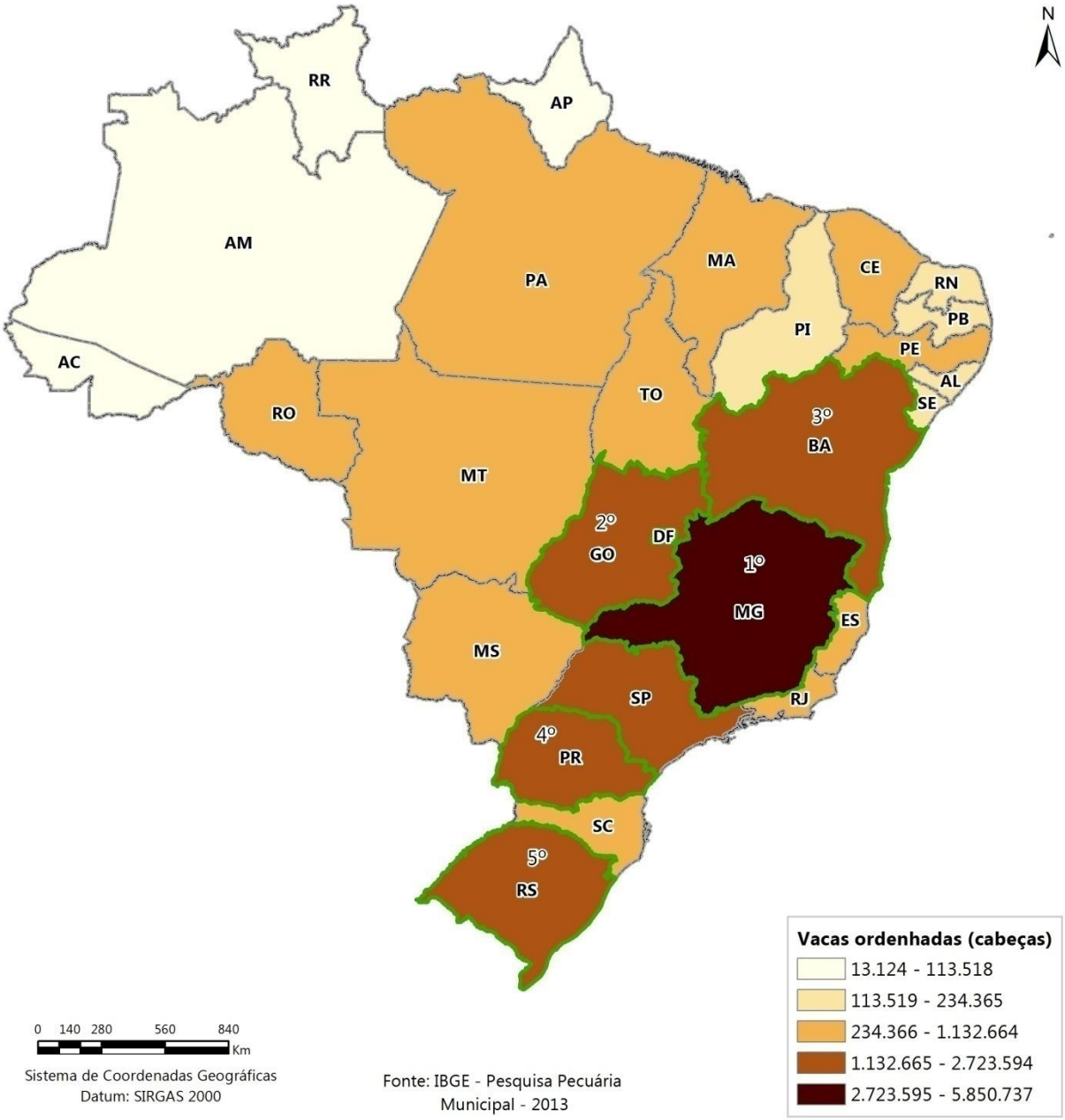
		1996	2006	Variação
BRASIL	Nº de estabelecimentos produtores de leite	1.810.041	1.340.897	-25,9%
	Produção de leite (mil litros)	17.931.249	21.433.748	19,5%
SUDESTE	Nº de estabelecimentos produtores de leite	396.915	306.784	-22,7%
	Produção de leite (mil litros)	8.089.652	8.075.325	-0,2%
SUL	Nº de estabelecimentos produtores de leite	605.679	412.281	-31,9%
	Produção de leite (mil litros)	4.110.546	6.230.777	51,6%
CENTRO-OESTE	Nº de estabelecimentos produtores de leite	148.592	126.027	-15,2%
	Produção de leite (mil litros)	2.160.725	3.024.909	40,0%
NORDESTE	Nº de estabelecimentos produtores de leite	540.737	408.813	-24,4%
	Produção de leite (mil litros)	2.273.994	2.881.848	26,7%
NORTE	Nº de estabelecimentos produtores de leite	118.118	86.992	-26,4%
	Produção de leite (mil litros)	846.333	1.220.890	44,3%

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário de 2006.

Em relação ao efetivo de vacas ordenhadas no Brasil, também se verificou crescimento na quantidade, no entanto, em menor proporção do que o crescimento da produção de leite. O efetivo desses animais era de 10,8 milhões de cabeças, em 1974. Em quatro décadas, o crescimento foi de 112%, de forma que esse número passou a ser 22,9 milhões de cabeças, em 2013. Já a produção de leite nesse período cresceu 382,4% (IBGE, 2014). Isso revela incremento da produtividade do animal ao longo desse período.

O efetivo de vacas ordenhadas encontra-se espacializado na Figura 1. Os principais Estados estão destacados, conforme sua colocação no *ranking* nacional, sendo que 25,5% desses animais encontram-se no Estado de Minas Gerais, seguido pelo Estado de Goiás com 11,9%.

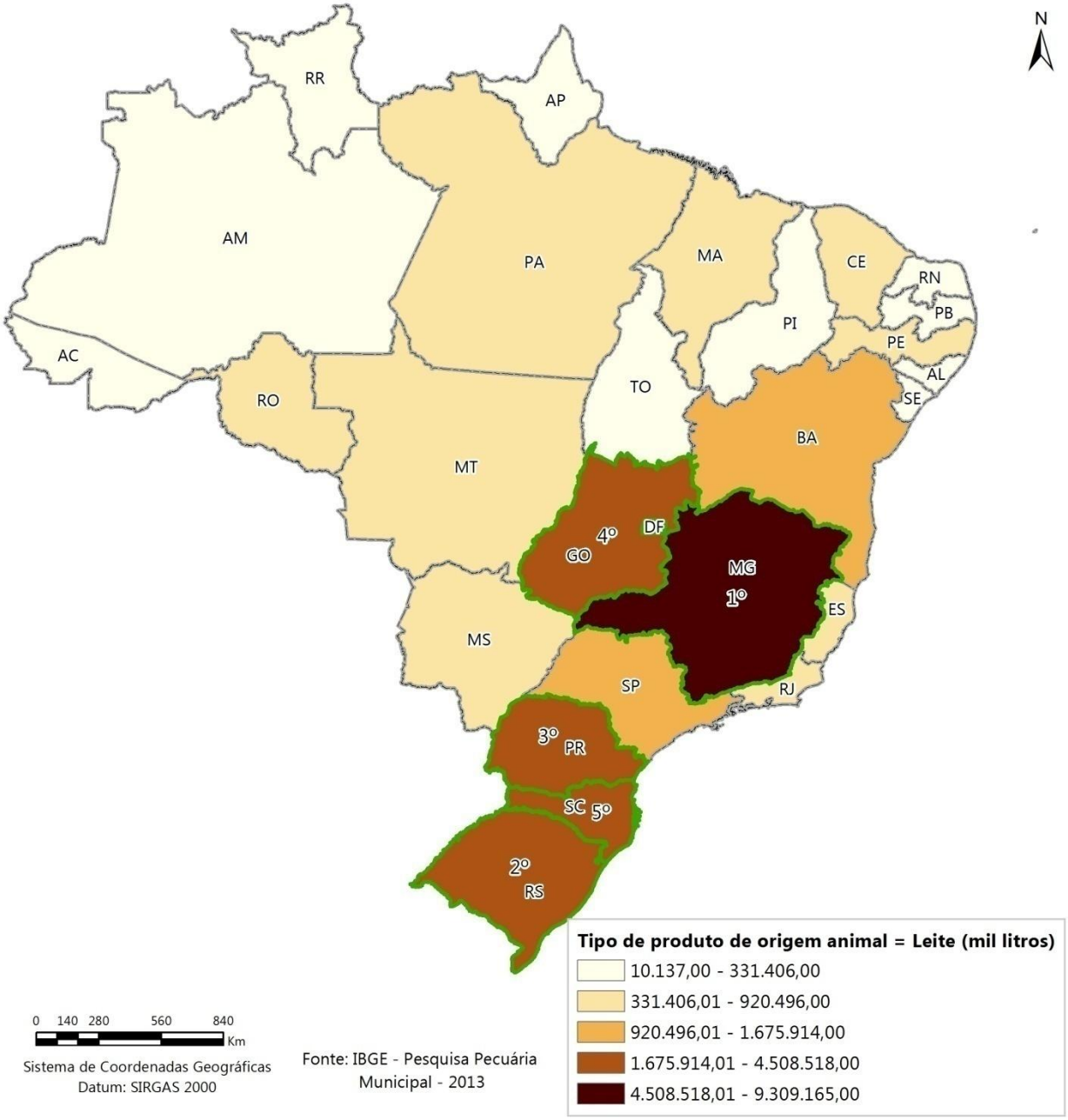
Figura 1 – Brasil – Efetivo de vacas ordenhadas, com destaque aos cinco principais Estados, 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.
Elaboração da autora.

No que se refere à produção de leite, Minas Gerais também lidera, seguido pelo Rio Grande do Sul, Paraná e, em quarto lugar, Goiás, conforme pode se observar na Figura 2. Apesar de ser o segundo Estado com maior efetivo de vacas ordenhadas, Goiás não consegue manter essa colocação na produção de leite, o que denota sua menor produtividade em relação aos principais Estados produtores.

Figura 2 – Brasil – Produção de leite, com destaque aos cinco principais Estados, 2013



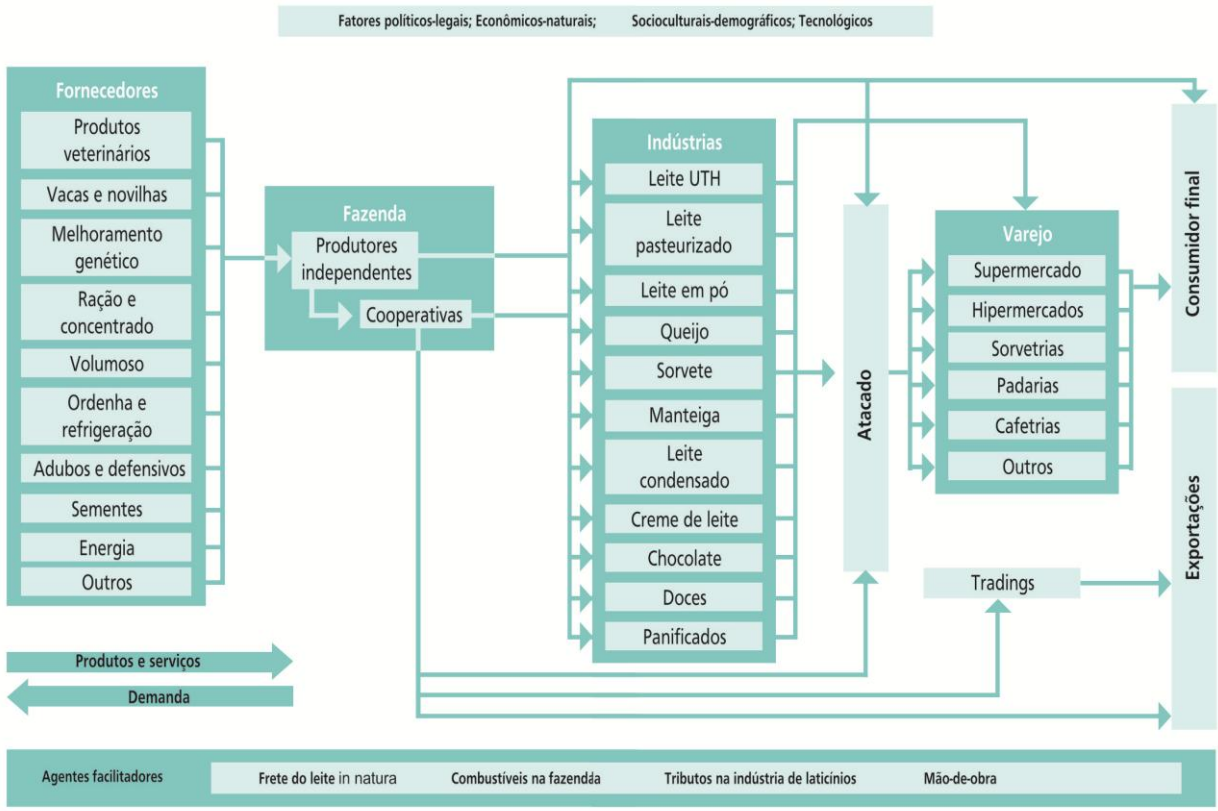
Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.
Elaboração da autora.

Além do segmento de produção de leite *in natura*, essa cadeia produtiva envolve um grande número de agentes. Segundo Gomes e Leite (2001), essa cadeia pode ser representada no Brasil pelos seguintes segmentos: insumos; produção primária, captação da matéria-prima, indústrias processadoras, distribuição de produtos processados, mercado e consumo.

Para que ocorra o desenvolvimento dessa atividade, todos os segmentos da cadeia produtiva - fornecedores de insumos, instituições de pesquisa, produtores de leite, laticínios, distribuidores, atacadistas, varejistas e consumidores Brasil – Produção de leite, com destaque

aos cinco principais Estados, 2013 devem ser articulados. Dessa forma, todos os agentes da cadeia produtiva precisam se empenhar a fim de reduzir custos de produção e de transação, aumentar a produtividade dos fatores de produção e melhorar a qualidade dos produtos. Por meio da Figura 3, pode-se visualizar os agentes que participam do sistema agroindustrial do leite.

Figura 3 – Sistema Agroindustrial do leite



Fonte: Elaborado pela Markestrat apud Otto, Neves e Pinto (2012).

A cadeia produtiva do leite ainda possui fraca coordenação, o que pode ser explicado pelo longo período de intervenção do governo na atividade. Como o preço pago ao produtor de leite foi tabelado pelo governo até setembro de 1991, os elos da cadeia apenas se preocuparam com o fator preço, desestimulando a organização dos agentes dessa cadeia (BERNARDES; NOGUEIRA NETTO; MUSTEFAGA, 2001).

Outra mudança verificada na década de 1990, foi o aumento do consumo do Leite UHT ou longa vida. No entanto, com o aumento do prazo para consumo do produto estendido, verificou-se um crescimento do poder dos supermercados, que passam a ser um elo forte nessa cadeia. Scalco (2011) identificou em seu estudo que existe poder de mercado dos varejistas sobre a indústria de laticínios na comercialização do leite UHT. Bernardes,

Nogueira Netto e Mustefaga (2001) também alertaram para a necessidade de buscar formas de enfrentar o poder dos supermercados, que ampliam suas margens de comercialização em detrimento do restante da cadeia produtiva.

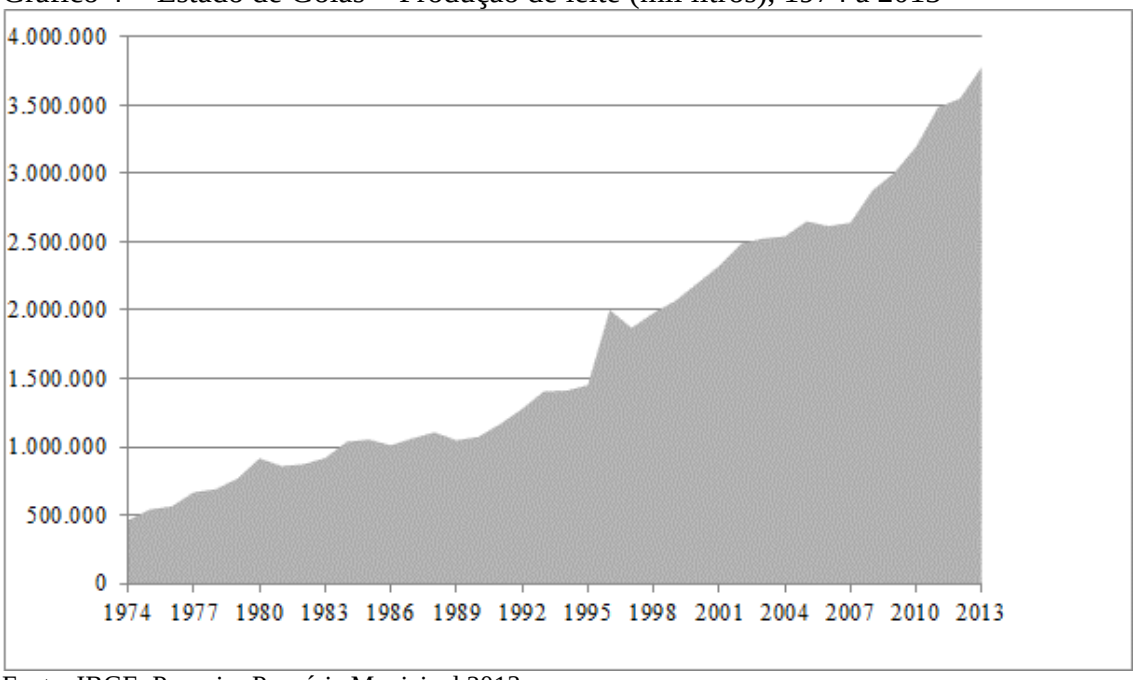
No final da cadeia produtiva tem-se o consumidor, e no que se refere ao consumo de leite e seus derivados destaca-se que, segundo a Pesquisa do Orçamento Familiar (POF) 2008, do IBGE, houve redução no consumo de 14,2%, em relação à POF 2002, na aquisição alimentar domiciliar *per capita* anual de produtos do grupo de laticínios no país.

1.2 Produção de Leite em Goiás

O Estado de Goiás destaca-se na produção de leite no país, estando localizado na Região Centro-Oeste do Brasil, sendo composto por 246 municípios, todos com produção de leite. Com grande extensão territorial e clima favorável, Goiás é importante produtor agropecuário. Segundo o Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (IMB), a agropecuária destaca-se na economia goiana com participação de 12,3% no Valor Adicionado Bruto a preços básicos do Estado, em 2013. Em relação à participação da produção de leite no país, Goiás produziu, em 2013, 11,0% do total nacional.

O crescimento no volume de leite produzido no Estado de Goiás pode ser visualizado no Gráfico 4. Em 1974, a produção de leite em Goiás foi de 452,4 milhões de litros. Em 1993, a produção foi de 1,4 bilhão, ou seja, em duas décadas a produção cresceu mais de 200%, crescimento superior ao crescimento nacional que foi de 120%. Já em 2013, produziu-se 3,7 bilhões de litros de leite, houve crescimento de 168% em relação a 1994, enquanto o crescimento da produção no país foi de 117% (IBGE, 2014).

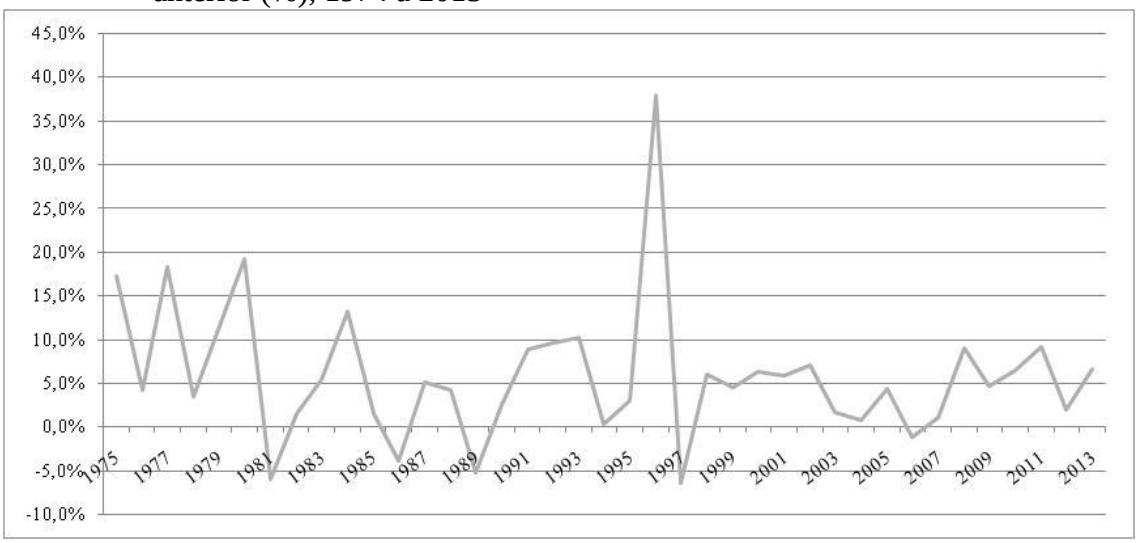
Gráfico 4 – Estado de Goiás – Produção de leite (mil litros), 1974 a 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.

Em relação à taxa de crescimento da produção de leite em Goiás (referente ao ano anterior), não se verifica uma tendência de crescimento positiva ao longo da série histórica, como pode ser observado no Gráfico 5. Observa-se oscilação da taxa de variação da produção de leite de um ano para o outro, embora, esta oscilação é menor que a oscilação da produção nacional, destaca-se o ano de 1996, em que a produção de leite em Goiás cresceu 37,9% em relação ao ano de 1995. No Brasil também foi o ano de maior crescimento da série histórica analisada, em que cresceu 12,4%.

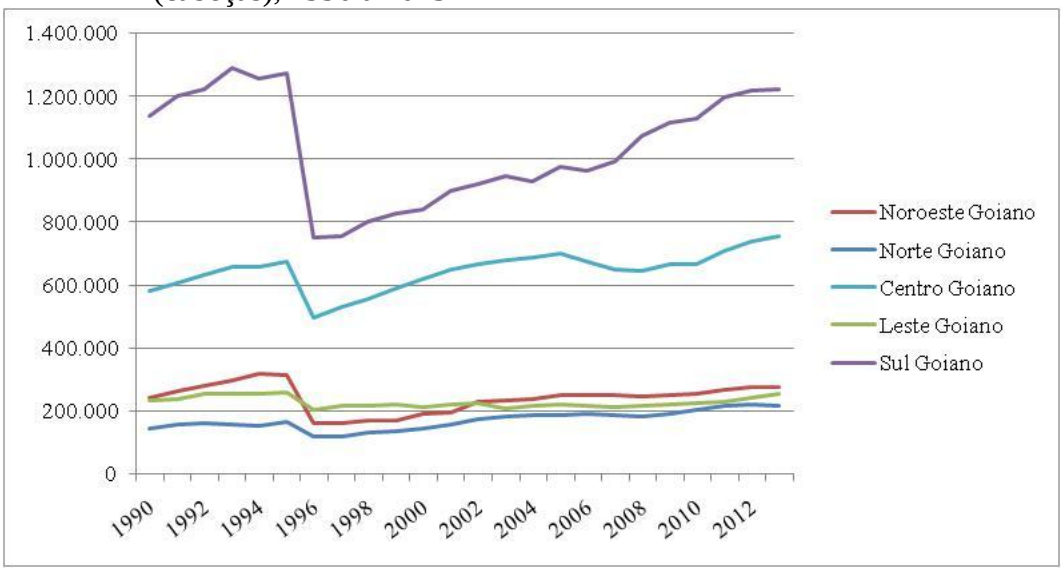
Gráfico 5 – Estado de Goiás – Taxa de variação da produção de leite em relação ao ano anterior (%), 1974 a 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.

O crescimento de cabeças de vacas ordenhadas, conforme as mesorregiões geográficas do Estado, pode ser visualizado por meio do Gráfico 6. O Sul Goiano apresenta o maior efetivo desses animais; no entanto, foi a mesorregião que teve a menor taxa de crescimento entre 1990 e 2013 (7,2%). Observa-se que com pequeno rebanho, pouco mais de 217 mil cabeças em 2013, o Norte Goiano foi o que apresentou o maior crescimento do efetivo de vacas ordenhadas (50,7%), entre 1990 e 2013 (IBGE, 2014).

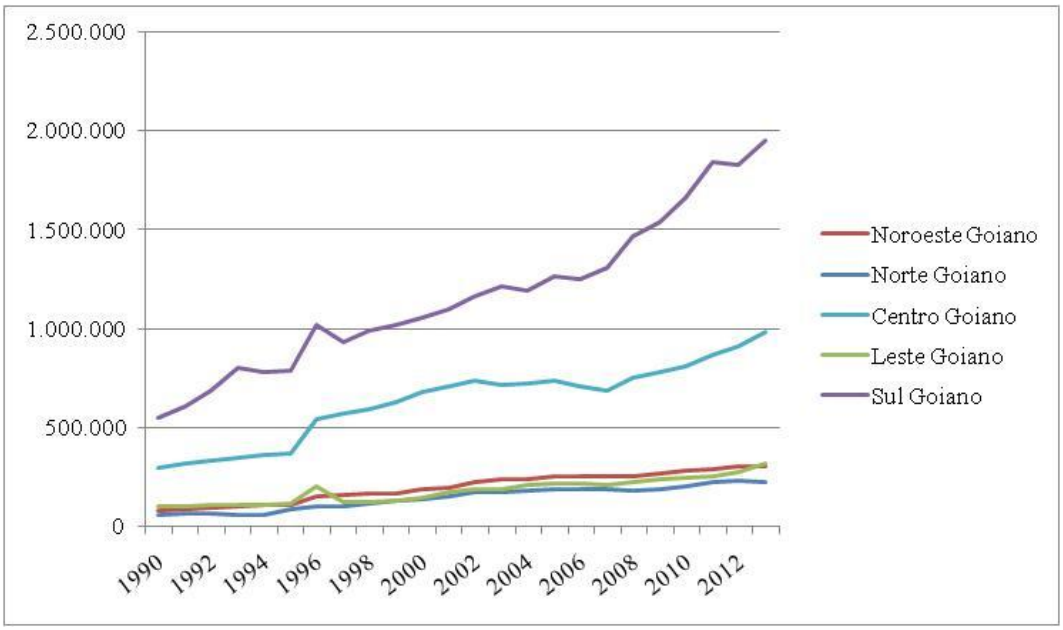
Gráfico 6 – Mesorregião Geográfica do Estado de Goiás – Efetivo de vacas ordenhadas (cabeças), 1990 a 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.

Em âmbito estadual, o Sul Goiano respondeu, em 2013, por mais de 50% da produção de leite no Estado. O crescimento da produção de leite, conforme as mesorregiões geográficas do Estado, pode ser visualizado por meio do Gráfico 7. No período de 1990 a 2013, o Norte Goiano apresentou o maior crescimento da produção de leite (306,8%), seguido pelo Noroeste Goiano (294,5%), ficando o Sul Goiano em terceiro lugar, com crescimento de 257,8% (IBGE, 2014).

Gráfico 7 – Mesorregião Geográfica do Estado de Goiás – Produção de leite (mil litros), 1990 a 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.

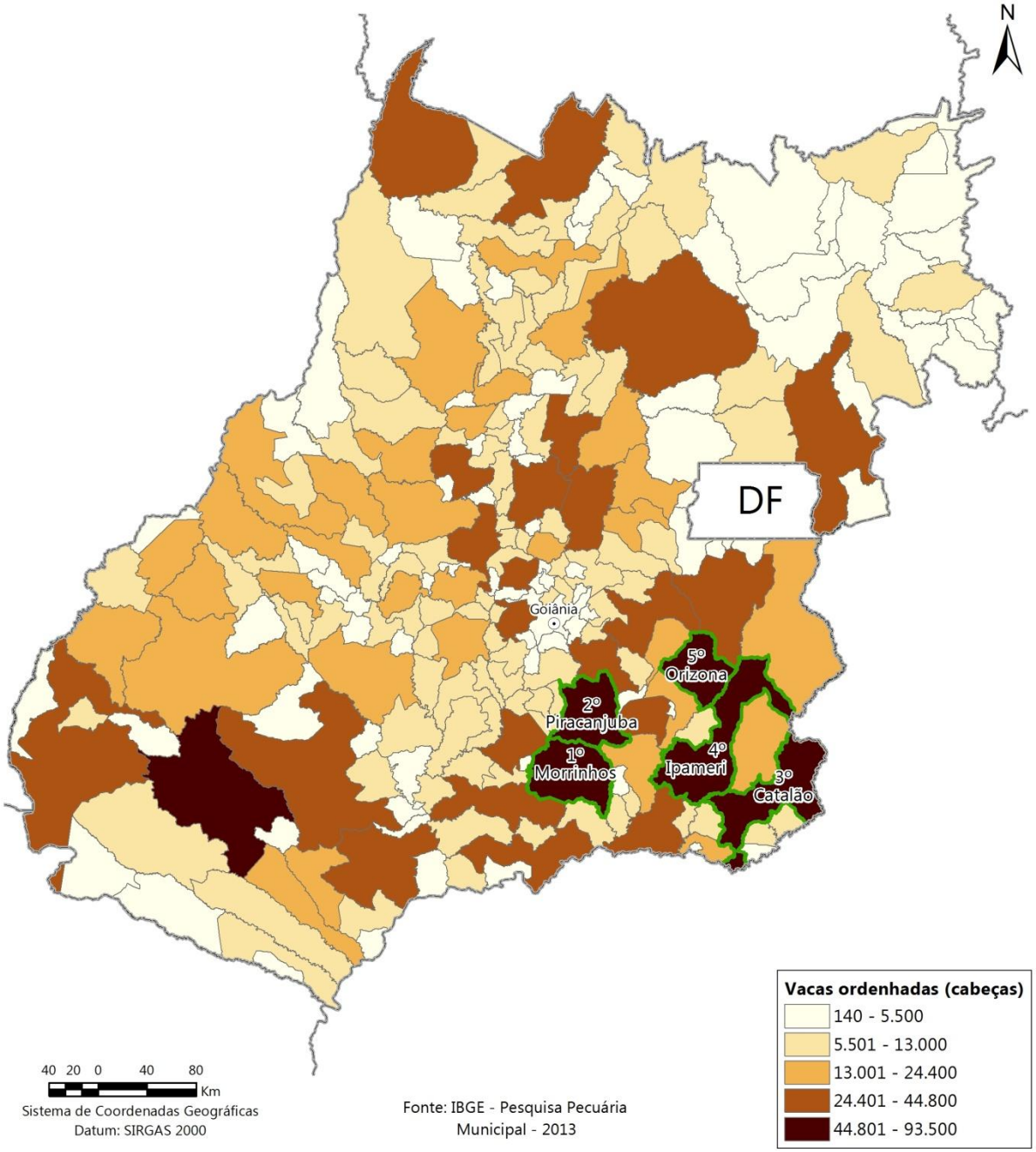
Apesar da atividade de produção de leite ocorrer em todo território goiano, ela acontece de forma heterogênea, com concentração de produção em algumas bacias leiteiras, principalmente, no Sul Goiano. Essa heterogeneidade decorre da diversificação dos sistemas de produção, em que há produtores especializados e não especializados. Essa característica se verifica também nos demais Estados brasileiros, em que muitos produtores possuem a produção de leite como uma atividade secundária.

Os números do Censo Agropecuário de 2006 mostram uma diminuição no número de estabelecimentos agropecuários produtores de leite. Isso revela um crescimento da concentração da produção, em que o volume de leite aumenta, enquanto o número de produtores se reduz. No Brasil houve diminuição de 25,9% de estabelecimentos rurais produtores de leite, em Goiás essa redução foi de 14,3%, quando se compara os Censos Agropecuários de 1995 e 2006 (IBGE, 2006). Esse número pode se tornar maior ainda, caso os produtores não consigam se adequar as normas de qualidade do leite, que contribuem com a especialização da produção.

O efetivo de vacas ordenhadas em Goiás, em 2013, foi de 2.723.594 cabeças. No município de Morrinhos é que se encontra o maior efetivo desses animais, conforme pode ser visualizado na Figura 4. Em Goiás, segundo Censo Agropecuário de 2006, havia 136,2 mil estabelecimentos rurais, dos quais 68,1 mil produziam leite, ou seja, em 50% deles houve

produção de leite (IBGE, 2006). Essa participação demonstra a importância da atividade para os proprietários rurais goianos.

Figura 4 – Estado de Goiás – efetivo de vacas ordenhadas, com destaque aos cinco principais municípios, 2013

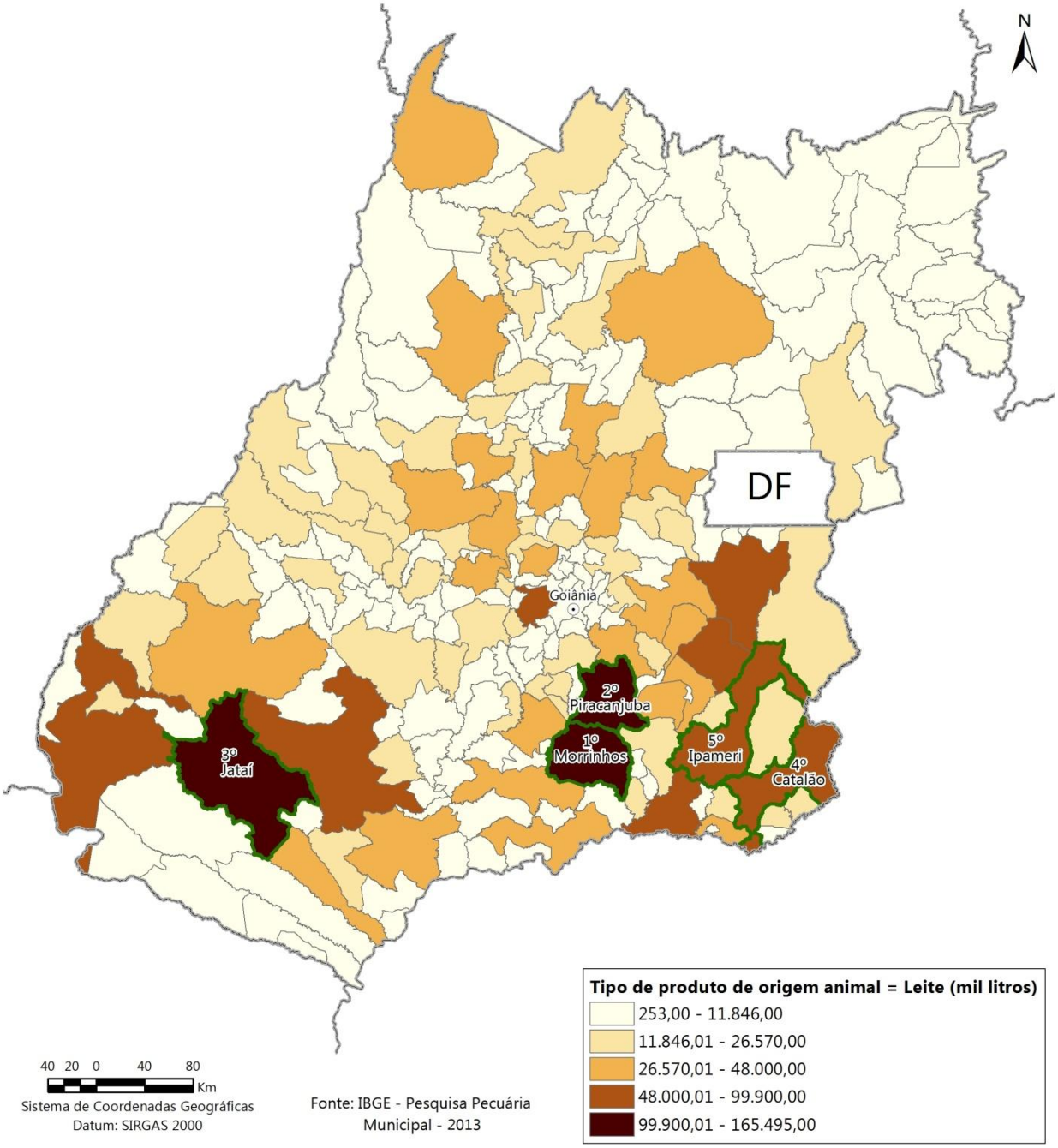


Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013. Elaboração da autora.

Em Goiás, os municípios de Morrinhos, Piracanjuba, Jataí, Catalão e Ipameri são os maiores produtores de leite, conforme pode ser visualizado na Figura 5. Observa-se que o município de Jataí possui o sexto maior efetivo de vacas ordenhadas, porém ocupa o terceiro

lugar em termos de produção de leite em Goiás, revelando-se o município com maior produtividade (litro/vaca/ano) em relação aos demais municípios do Estado, segundo dados da PPM 2013.

Figura 5 – Estado de Goiás – produção de leite, com destaque aos cinco principais municípios, 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.
Elaboração da autora.

Em termos de produtividade, em 2013, no país, a média foi de 1.492 litros/vaca/ano, o Estado de Goiás possui média inferior à nacional, com 1.387

litros/vaca/ano, ocupando o nono lugar no *ranking*. Os melhores resultados foram obtidos no Rio Grande do Sul (2.899 litros/vaca/ano), Santa Catarina (2.576 litros/vaca/ano) e Paraná (2.534 litros/vaca/ano).

Em 1999, o Estado de Goiás era o segundo maior produtor de leite do país, antecedido por Minas Gerais. No entanto, tem perdido posições nesse *ranking*, ocupando desde 2006, o quarto lugar, com exceção de 2008 que ocupou o terceiro lugar. Estudo realizado pela Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (FAEG) trouxe um diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado, e identificou os principais desafios para o aumento da competitividade do leite. Um dos principais gargalos identificados por esse estudo foi a falta de assessoramento técnico dos produtores entrevistados e o pouco uso de tecnologias mecânicas (FAEG, 2009). Para superar esse gargalo, o Sistema FAEG/SENAR-GO, em agosto de 2010, lançou o Programa Goiás Mais Leite, que busca transferir tecnologia aos produtores rurais goianos[2].

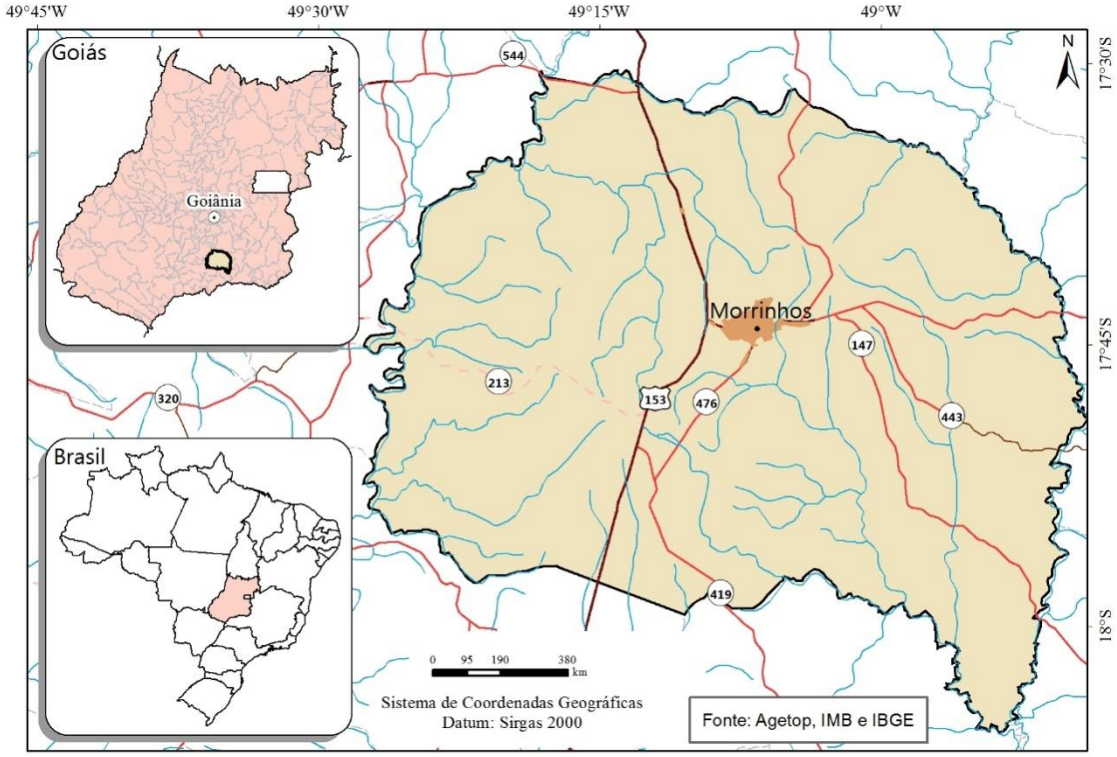
1.3 Características do município de Morrinhos (GO) e de sua produção de leite

O município de Morrinhos está localizado no Sul Goiano, na microrregião Meia Ponte, conforme pode ser visualizado na Figura 6.

---

[2] Disponível em: http://www.senargo.org.br/images/Programas/Balde%20Cheio/apresentacaogoiasmaisleite.pdf. Acesso em: 27/03/2015.

Figura 6 – Morrinhos (GO) – Mapa de localização



Elaboração da autora.

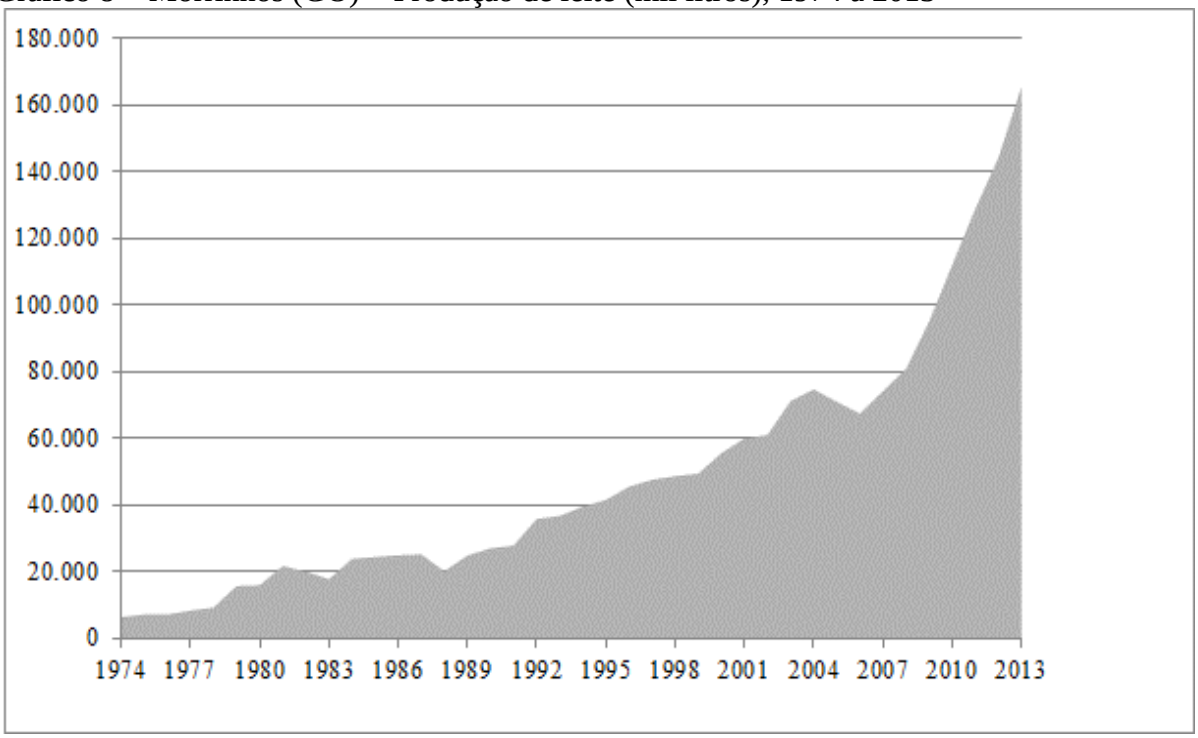
Em 2014, Morrinhos possuía população estimada em 44.204 habitantes (IBGE, 2015). É um município que se destaca pelo seu potencial agropecuário. Este setor participou com 25,3% no valor adicionado a preços de mercado do município, em 2013, antecedido pelo setor de serviços (IMB, 2015).

Em Morrinhos, o setor de serviços é o que possui maior peso, 56,2% do Valor Adicionado a preços de mercado (VA). No setor industrial (18,5%), o destaque é a indústria da transformação, que participa com 71,1% do VA do setor, com presença de indústrias de alimentos (frigoríficos e laticínios) e de indústrias de fabricação de álcool. No setor agropecuário, além da cadeia do leite, Morrinhos destaca-se, principalmente, na horticultura, na produção de semente e de cana-de-açúcar. É o segundo maior produtor de tomate industrial no Estado, com produção de 113.100 toneladas em 2013, isso significou uma participação de 23,22% do total de tomate industrial produzido em Goiás (IMB, 2015; IBGE, 2014).

Segundo dados da PPM 2013, Morrinhos ocupou o primeiro lugar na produção de leite em Goiás, pode-se visualizar o crescimento de sua produção no Gráfico 8. Em 1974 obteve produção de aproximadamente 6,3 milhões de litros. Em 1993, a produção foi de 36,6 milhões, ou seja, em duas décadas a produção cresceu 484%, crescimento superior ao do Estado, que foi de 204%. Já em 2013, produziu-se 165,5 milhões de litros de leite no

município, houve incremento de 319% em relação a 1994, enquanto o crescimento da produção no Estado foi de 168%. Em relação ao total do Estado, a participação da produção de leite do município de Morrinhos foi de 4,4%, conforme a PPM 2013.

Gráfico 8 – Morrinhos (GO) – Produção de leite (mil litros), 1974 a 2013



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal 2013.

O município, em 2013, possuía 93,5 mil vacas ordenhadas, produção de 165.495 mil litros de leite e produtividade média de 1.770 litros/vaca/ano. No mesmo período, a produtividade média do Estado e do país foi de 1.387 e 1.492 litros/vaca/ano, respectivamente (IBGE, 2015). Dessa forma, o município de Morrinhos possui produtividade média superior à do Estado e do país.

A seguir, apresenta-se o segundo capítulo desta dissertação, que aborda o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar conceitos teóricos importantes para o desenvolvimento desta dissertação. Inicialmente, apresenta-se uma discussão sobre competitividade, com posicionamento a respeito do referencial teórico e metodológico escolhido para embasar esta análise. Assim, descrevem-se os direcionadores e os fatores de competitividade utilizados.

Em seguida, apresenta-se o posicionamento teórico sobre *agribusiness*, cadeia produtiva e sistema agroindustrial.

2.1 Competitividade

A discussão sobre competitividade é realizada por diversos pesquisadores com opiniões distintas. Haguenauer, em 1989, realizou uma resenha em que apresenta vários conceitos e medidas de competitividade, propondo ao final um conceito para a realidade brasileira. A noção desse tema não é apreendida de forma igual entre os diversos autores que discutem esse conceito, de forma que essas diferenças trazem implicações nas avaliações e nas propostas de políticas formuladas (HAGUENAUER, 1989). Segundo Farina (1999), não há uma definição precisa para o conceito de competitividade. Esta pode ser compreendida pela ótica da concorrência, do desempenho, da eficiência, da produtividade, entre outras.

A competitividade vista como desempenho é um conceito *ex-post* e avalia a competitividade por meio de seus efeitos, em que é competitiva a empresa que aumenta sua participação na oferta de determinados produtos (HAGUENAUER, 1989). Conceitos em que se associam a competitividade a desempenho em termos de categorias *ex-post*, como *market-share*, lucro, relação preço, custo, entre outros, é chamada de competitividade revelada, e não conseguem explicar a competitividade ao longo do tempo (KUPFER, 1996). Dessa forma, como desempenho, a competitividade traduz-se em participação de mercado. Pela ótica da concorrência a competitividade é vista como a capacidade de sobreviver e crescer no mercado, também sendo vista como uma medida de desempenho (FARINA, 1999)

Vista pela ótica da eficiência, um conceito *ex-ante*, a competitividade é a capacidade de um país produzir de forma igual ou superior aos níveis de eficiência de outros países (HAGUENAUER, 1989). Segundo Kupfer (1996), a competitividade vista por essa ótica é chamada competitividade potencial, ocorrendo por meio da relação insumo-produto praticada pela empresa, sendo influenciada pela técnica que proporciona a melhor relação entre *input* e

output. Ambas as abordagens, a competitividade revelada e a potencial, para Kupfer (1996), apresentam problemas que se agravam por serem embasadas na hipótese da concorrência perfeita e por tratarem o fenômeno de forma estática. Dessa forma, essas abordagens apresentam limitações, uma vez que a competitividade é dependente de fatores não-preço, como qualidade, flexibilidade, prazos de entrega, conteúdo tecnológico (KUPFER, 1996).

Para Kupfer (1992), a competitividade é função do padrão de concorrência vigente no mercado. Assim para o autor, em cada mercado há um padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor, sendo competitivas as firmas que adotam estratégias de conduta (como exemplos, investimentos, inovação, vendas) mais adequadas ao padrão de concorrência setorial (KUPFER, 1992).

Outra ótica de analisar a competitividade é a por meio do preço e da qualidade, em que a diferenciação de preços e a avaliação da qualidade dos produtos de um país é que irão determinar sua competitividade. Ainda há outras óticas em que são analisados o conceito de competitividade, como custos, salário, tecnologia, etc. (HAGUENAUER, 1989).

Ainda, conforme o trabalho realizado por Haguenauer (1989), outros autores consideram a produtividade como variável para se avaliar a competitividade, em que o aumento da produtividade está positivamente relacionado com o aumento da competitividade. Esta pode ser calculada pela produtividade do trabalho, pela relação de valor adicionado dividido pelo pessoal ocupado, ou ainda pelo valor da transformação industrial dividido pelo pessoal ocupado. No entanto, este cálculo tem limitações, como, por exemplo, não levar em consideração variações na composição da produção, a quantidade de horas trabalhadas, entre outras limitações (HAGUENAUER, 1989).

Para compreender a competitividade, Haguenauer (1989) sugere como alternativa, uma proposta mais adequada à economia brasileira a partir de aspectos considerados relevantes. A autora (1989) propõe usar o nível de utilização dos recursos, por parecer mais adequado do que variáveis como preço, custo e baixos salários, que no caso brasileiro não caracteriza competitividade. Assim, a análise da competitividade deve partir da avaliação de seus condicionantes macroeconômicos, políticos e sociais, estrutura industrial, ensino, mercado de trabalho, renda *per capita*, políticas econômicas entre outros fatores (HAUGUENAUER, 1989).

Já a proposta de Kupfer (1996) é que ao invés de discutir a competitividade como algo *ex-ante* ou *ex-post*, propõe desenvolver um princípio geral em que a competitividade é entendida como um fenômeno diretamente ligado ao processo de concorrência. A abordagem proposta por Kupfer (1992) trata a competitividade como um fenômeno relacionado à

indústria e ao mercado, devendo ser entendida como um conceito relacionado ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado, sendo o padrão de concorrência a variável determinante e a competitividade a determinada.

Pela economia clássica, a competitividade é discutida por autores como David Ricardo, que desenvolve o conceito da vantagem comparativa dos países que devem se especializar no setor que possuem vantagem na produção de determinados produtos (RICARDO, 1996). Porter (1999) questiona essa abordagem, uma vez que para ele, fatores que determinam a vantagem comparativa como mão de obra barata e natureza, não são suficientes para explicar a competitividade de um país. Assim, o que determina a competitividade de um país é sua produtividade, por meio de mão de obra qualificada e do desenvolvimento via inovação (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1999), para explicar a competitividade de um país é preciso compreender os determinantes da produtividade, focalizando os setores e os segmentos econômicos e não a economia como um todo. A fim de conseguir isso, o autor desenvolveu o conceito conhecido como *diamante* de Porter, que possuem os seguintes atributos:

- Condições dos fatores – refere-se à posição do país em relação aos fatores de produção, como exemplos, mão de obra qualificada e infraestrutura;
- Condições da demanda – refere-se à natureza da demanda no mercado interno em relação aos produtos e serviços de determinado setor;
- Setores correlatos e de apoio – refere-se à existência de setores fornecedores competitivos internacionalmente; e
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – referem-se às condições que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a rivalidade no mercado interno (PORTER, 1999).

A análise da competitividade, utilizando a ótica proposta por Porter, tem sido utilizada em muitos trabalhos, especialmente na área de gestão do agronegócio.

Com foco no agronegócio, autores como Farina (1999) sugere que o conceito de competitividade deva ser tratado voltado a um sistema agroindustrial específico e para estender o conceito de competitividade das firmas para os sistemas é preciso admitir, entre outros fatores, o grau de especificidade dos ativos e qual estrutura de governança que viabiliza

a competitividade. Por essa ótica, tem-se um conceito de competitividade em conformidade com a Nova Economia Institucional.

Segundo Farina (1999), a competitividade deve ser analisada focada em um sistema agroindustrial específico, sendo que para estender o conceito de competitividade das firmas para os sistemas é preciso admitir que:

- O segmento como um todo pode ser capaz de sobreviver ainda que algumas de suas firmas não o sejam, o indicador de que o sistema é competitivo é o crescimento do *marketshare*;
- Os segmentos de um determinado sistema podem apresentar graus distintos de competitividade. Se as relações intersegmento tiverem forte especificidade geográfica e temporal, a baixa competitividade de um segmento pode comprometer a competitividade do sistema específico;
- Dependendo do grau de especificidade dos ativos, têm-se níveis diferenciados de competitividade;
- Dentro de um mesmo segmento podem se formar grupos estratégicos.

A relação entre competitividade dos segmentos e dos sistemas depende dos atributos das transações nos três últimos itens e se referem às estruturas de governança adotadas. A análise de competitividade no sistema agroindustrial deve observar: se o sistema tem capacidade de crescer e agregar novos mercados, se sua composição será alterada e definir uma configuração (FARINA, 1999).

Outra proposta de se analisar a competitividade, é a utilizada por Van Duren, Martin e Westgren (1991), em estudo realizado sobre a indústria agroalimentar do Canadá e dos Estados Unidos. Esses autores elaboraram uma metodologia para mensuração e diagnóstico da competitividade dessa indústria nesses países. A competitividade é a capacidade de obter lucros e manter a participação no mercado, como os fatores que afetam a competitividade não se enquadram perfeitamente nessas duas variáveis, então se usa um conjunto de fatores que formam a base para se avaliar a competitividade (VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN, 1991). Esses fatores são classificados pelo autor da seguinte forma:

- controlados pela firma: estratégia, produtos, tecnologia, treinamento, custos, P&D, linkages;

- controlados pelo governo: impostos, taxa de juros, câmbio, política de P&D, educação, linkages;
- quase-controláveis: preço de insumos; condições da demanda, comércio internacional, ambiente;
- incontroláveis: ambiente natural (VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN, 1991).

A metodologia proposta por Van Duren, Martin e Westgren (1991) tem sido utilizada por pesquisadores brasileiros do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI). Segundo Silva e Batalha (1999), os indicadores, parcela de mercado e lucratividade, propostos por Van Duren, Martin e Westgren, são variáveis que funcionam como indicadores fundamentais de desempenho, que podem ser quantificados, por meio de sua associação a direcionadores de competitividade como: insumo, produto, produtividade, estrutura da demanda, relações de mercado, entre outros.

Segundo Silva e Batalha (1999), a diversidade de metodologias utilizadas em análises sobre competitividade trazem discussões importantes a respeito dos resultados efetivos do estudo da competitividade do sistema agroindustrial. Conforme Silva e Batalha (1999), no estudo do agronegócio há especificidades que o diferencia da análise convencional de competitividade, de forma que o estudo de uma cadeia de produção agroindustrial não pode ser vista como a soma da competitividade individual dos seus agentes. Há ganhos de coordenação ao considerar o conjunto do sistema na análise de competitividade, essa ideia vai ao encontro do modelo proposto por Van Duren, Martin e Westgren (1991), ao reconhecer a importância de ações sistêmicas no que se refere à competitividade de toda cadeia e dos agentes que a compõem.

Para Van Duren, Martin e Westgren (1991), a competitividade possui dois indicadores – a lucratividade, e neste caso pode-se usar uma *proxy*. Os autores usaram o valor adicionado ao nível da indústria, pois indica excedente da indústria sobre os custos da matéria-prima, assim, utilizaram esse indicador para comparar as indústrias no Canadá e nos Estados Unidos, com utilização de diversas variáveis. O outro indicador que trabalharam foi o de participação de mercado. Já em relação aos direcionadores de competitividade, propuseram sete direcionadores: produtividade, tecnologia, produto, insumo, concentração, demanda e as ligações entre os elos da cadeia – insumos, empresas e clientes (VAN DUREN, Martin e Westgren, 1991).

Silva e Batalha (1999), no estudo realizado sobre a cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil, consideram que a manutenção de participação no mercado e a obtenção de

rendimento, isso de forma sustentada, tanto em âmbito interno como externo, é que faz um sistema produtivo ser competitivo. A metodologia proposta por eles toma por referência conceitual o enfoque sistêmico de produto (*Commodity Systems Approach* – CSA), relacionado com a observação macro do sistema e as medidas de regulação geralmente implementadas pelo governo. Esse enfoque é complementado pelo de *Supply Chain Management* (SCM) que prioriza os mecanismos de coordenação do sistema implementados por seus próprios integrantes (empresas privadas). Ou seja, uma combinação da visão macro com a visão micro (SILVA; BATALHA, 1999).

Nesta dissertação, optou-se por analisar a competitividade do segmento de produção do leite, a partir da compreensão e desenvolvimento metodológico proposto por Van Duren, Martin e Westgren e adaptado por Silva e Batalha em suas pesquisas sobre o sistema agroindustrial no Brasil.

2.2 Sistema Agroindustrial

Davis e Goldberg, pesquisadores da Universidade de Havard, na década de 1950, desenvolveram o conceito de *agribusiness*, que rompeu com a divisão tradicional dos setores econômicos – agricultura, indústria e serviços/comércio. O conceito de setor primário perdeu seu sentido, pois deixou de ser apenas agrícola, rural ou primário. Passa-se a compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas, que envolve as atividades a montante e a jusante da produção agropecuária (ARAÚJO, 2003).

Segundo Graziano da Silva (1988), a ótica tradicional de separar os setores econômicos entre primário, secundário e terciário não consegue explicar a realidade, surgindo o conceito de sistema agroindustrial para contestar essa visão tradicional de analisar a economia como compartimentos estanques. Para Davis e Goldberg, a soma de todas as operações envolvidas – processamento, distribuição de insumos, produção, transformação industrial, distribuição e consumo - caracteriza o conceito de *agribusiness*. Considera-se nessa visão, todas as atividades antes, dentro e depois da porteira da fazenda (GRAZIANO DA SILVA, 1998).

Pesquisadores franceses, na década de 1960, desenvolveram o conceito de cadeias de produção, que tem como ponto de partida determinado produto final, que caminha de jusante à montante, encadeando os vários elos da cadeia (distribuidores, agroindústrias, produtores, fornecedores de máquinas e insumos, etc.) (GRAZIANO DA SILVA, 1988).

Essa ideia de cadeia pode ser compreendida como um recorte dentro do complexo agroindustrial, em que se estabelecem as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição de um produto. Assim, uma cadeia de produção agroindustrial é definida por meio da identificação de um determinado produto final (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1991).

Segundo Araújo (2003), o agronegócio envolve as seguintes funções: suprimentos à produção agropecuária; produção; transformação; acondicionamento; armazenamento; distribuição; consumo e serviços complementares, como, por exemplo, publicidade, bolsas de mercadoria, políticas públicas, etc.

Observa-se uma tendência de diminuição relativa da participação dos segmentos antes e dentro da porteira, enquanto o segmento depois da porteira tende a crescer, ou seja, os segmentos de processamento, distribuição e serviços continuam a crescer e se destacarem em todo o agronegócio (ARAÚJO, 2003).

A cadeia produtiva do leite, desde o início da década de 1990, vem passando por muitas transformações. Até o início dos anos 1990, o governo regulava o preço do leite, de forma que o mercado interno era protegido, assim os elos da cadeia produtiva do leite tinham uma atuação passiva no mercado. Com a abertura comercial na década de 90 e o fim da tutela governamental, os atores da cadeia produtiva do leite precisaram se adequar às novas condições concorrenciais. Com isso, muitas transformações passaram a ocorrer e que ainda ocorrem nessa cadeia a fim de se tornar competitiva (JANK; GALAN, 1998).

Segundo Scalco (2011), desde o início da década de 1990, as seguintes mudanças foram verificadas: liberação dos preços da matéria-prima; abertura econômica com a entrada de importados e de firmas multinacionais, aumentando a competição no setor industrial; modificação no sistema de distribuição em que as grandes redes de hipermercados e supermercados passaram a ser o principal canal de venda dos produtos lácteos. Além disso, ocorreram mudanças no fim da cadeia, no hábito do consumidor em relação ao consumo de produtos lácteos, como exemplos, queijo, iogurte, manteiga e outros produtos.

A cadeia produtiva do leite no Brasil envolve muitos agentes e instituições, podendo ser representada pelos seguintes segmentos: insumos para agropecuária e laticínio, produção de leite; captação e transporte da matéria-prima; indústria processadora; transporte e distribuição, mercado e consumo (GOMES; LEITE, 2001).

A respeito das vendas ao consumidor nos grandes supermercados, atribui-se poder de mercado a este segmento da cadeia, influenciando a coordenação do sistema agroindustrial. Segundo resultados encontrados por Scalco (2011), os varejistas exercem poder de

oligopsônio sobre a indústria de laticínios, isso vai ao encontro da teoria econômica de que a reestruturação do setor lácteo elevou o poder dos varejistas na comercialização de derivados lácteos.

Em relação à competitividade do sistema agroindustrial, Jank e Galan (1998) realizaram estudo na década de 1990 que apontou a coexistência de produtores de leite especializados e não especializados como um dos principais limitantes da competitividade.

Esta revisão bibliográfica tem por objetivo possibilitar a interpretação dos resultados encontrados. Não se pretendeu abordar toda a complexidade desses conceitos, nem todos os posicionamentos teóricos sobre o assunto. O que se buscou foi um embasamento teórico para esta pesquisa, com a escolha em utilizar o conceito de competitividade utilizado por Van Duren, Martins e Westgren (1991) e Silva e Batalha (1999). Assim, para o segmento de produção em estudo, a competitividade é a capacidade dos agentes envolvidos no processo produtivo se manterem no mercado, sendo analisada por meio de um conjunto de fatores que formam a base para se avaliar a competitividade.

No próximo capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta dissertação.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos utilizados para o desenvolvimento desta dissertação. Inicialmente, apresentam-se a abordagem da pesquisa, o espaço de análise, o método de pesquisa, e por fim a metodologia adotada para coleta e análise dos resultados. A classificação desta dissertação encontra-se sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese do Método de Pesquisa

Objetivo da Pesquisa	→	Exploratória e Descritiva
Processo da Pesquisa	→	Qualitativa
Resultado da Pesquisa	→	Aplicada
Método	→	Estudo de Caso
Tipo de Amostragem	→	Intencional
Técnica	→	Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 Método de Abordagem

Nesta dissertação optou-se pela abordagem exploratória, que segundo Gil (2002), tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, que em geral, envolvem os seguintes passos: levantamento bibliográfico, entrevistas e estudo de caso. Nesta pesquisa esses passos foram atendidos. Também foi utilizada a abordagem descritiva, uma vez que se estabeleceu a descrição do fenômeno a partir da percepção dos agentes envolvidos na cadeia produtiva em estudo.

Por meio de dados secundários, buscou-se descrever, conforme Capítulo 1 desta dissertação, a evolução da produção, do efetivo de vacas ordenhadas e da produtividade animal (litros/ vacas ordenhadas/ ano). Os dados referem-se ao período que se inicia em 1974 até 2013, da Pesquisa Pecuária Municipal, do IBGE. Também se utilizou de microdados do Censo Demográfico 2010 específico para o município de Morrinhos.

3.2 Delimitação do espaço de análise

O espaço delimitado nesta pesquisa é o município de Morrinhos, localizado na microrregião Meia Ponte, no Sul Goiano.

A amostra desta pesquisa é intencional, tendo sido realizada por meio de identificação dos agentes-chave e convite para participarem da pesquisa. Ao todo foram entrevistados dezesseis agentes-chave, sendo dez produtores de leite, dois técnicos da Emater-GO, um

técnico da Embrapa, um técnico da Cooperativa, um representante da Cooperativa e um representante da FAEG.

Buscou-se, por meio de cartogramas apresentados no Capítulo 1 desta dissertação, espacializar algumas informações disponíveis pelas fontes consultadas. Para a geração dos cartogramas foi utilizado o *software ArcGIS*, e a base de dados foi a PPM, do IBGE. Segundo Martinelli (2003), as representações em mapas são um registro espacial para a pesquisa e são empregadas para expressar a existência, a localização e a extensão das ocorrências dos fenômenos.

A metodologia de distribuição das faixas de intervalo foi a *Jenks*[3], refere-se a um método de *quebras naturais*, que busca reduzir a variância dentro dos grupos e maximizar a variância entre os diferentes grupos. Dessa forma, estabeleceu-se a conexão entre a base de dados fornecida pela PPM/IBGE e a base espacial georreferenciada, respeitando os limites municipais.

3.3 Método de Pesquisa

Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso, que segundo Gil (2002), é adequado quando se quer realizar um estudo profundo com o propósito de identificar possíveis fatores que influenciam ou são por eles influenciados.

Silva e Batalha (1999) desenvolveram as seguintes etapas para o estudo de caso: elaboração do pré-diagnóstico; identificação de agentes-chave da cadeia, definição do roteiro da entrevista; entrevistas com participantes-chave da cadeia; sistematização das informações; análise de direcionadores de eficiência e competitividade; definição de políticas e estratégias; priorização das medidas propostas; e relatório final.

O processo de amostragem adotado foi o intencional. Quanto ao instrumento desta pesquisa, optou-se pela entrevista, sendo a análise dos dados qualitativa. A técnica entrevista é definida por Marconi e Lakatos (2010) como um procedimento utilizado para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema.

O roteiro de entrevista foi elaborado com foco no segmento de produção do leite. Os entrevistados (produtores, técnicos, pesquisadores, sindicato e laticínio) avaliaram os fatores

---

[3] Disponível em: http://webhelp.esri.com/arcgisdesktop/9.2/index.cfm?topicname=natural_breaks_(jenks). Acesso em: 1º maio. 2015.

de competitividade, conforme a escala *likert*[4]. Isso possibilitou identificar a intensidade com que os fatores contribuem de forma favorável ou desfavorável para a competitividade no segmento de produção. Os entrevistados também atribuíram pesos[5] aos fatores avaliados[6], a fim de descobrir a importância de cada fator sobre o direcionador. A fórmula desse cálculo é a seguinte:

$$Y = \sum^{n} Zi.Wi$$

Em que:

Y = avaliação final do direcionador

Z = avaliação dada ao fator i

W = peso atribuído ao fator i

n = número de fatores constituintes do direcionador

Destaca-se que, conforme Silva e Batalha (1999), a utilização deste tipo de escala permite apenas o ordenamento dos fatores analisados. Isso justifica o não tratamento dos dados de forma quantitativa, sendo, portanto, esta pesquisa classificada como qualitativa.

3.4 Teoria e Método de Análise da Competitividade

Para a avaliação da competitividade do segmento de produção de leite *in natura*, este estudo baseou-se na metodologia proposta por Van Duren, Martins e Westgren (1991) e por Silva e Batalha (1999).

A metodologia proposta por Silva e Batalha (1999) desenvolve-se em três etapas: caracterização e análise da cadeia; seleção dos principais direcionadores de competitividade; e avaliação qualitativa da intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos direcionadores – por meio da escala *likert*. A combinação qualitativa dos subfatores envolve a atribuição de pesos relativos. Para atribuir valor aos subfatores a metodologia utilizada pelos autores foi a *delphi*[7].

---

4 A escala *likert* varia de -2 a +2, entre muito desfavorável e muito favorável. Para facilitar a compreensão do entrevistado, a escala de avaliação foi redimensionada - entre 1 e 5.

5 Peso é o fator de importância atribuído pelo entrevistado a cada fator.

6 No apêndice desta dissertação encontra-se o questionário aplicado, com todas as orientações da condução e técnica adotada.

7 Metodologia *Delphi* é um método de consulta a especialistas.

Nesta dissertação não se trabalhou com subfatores, mas apenas com fatores selecionados para comporem os direcionadores de competitividade. Cada fator foi classificado pelo pesquisador, conforme entendimento e validação junto a especialistas da área. Este foi definido por compreender que há fatores de competitividade que são possíveis ou não de controle pelo produtor ou pelo governo. Van Duren, Martins e Westgren (1991) dividiram em quatro grupos os fatores que influenciam a competitividade da cadeia:

1) Fator controlável pelo produtor/firma: as ações dos agentes que compõem a cadeia produtiva podem modificar o fator. Como exemplos têm-se a estratégia da firma, a decisão de investimento, a gestão adotada, a utilização de tecnologia, a quantidade produzida, a realização de pesquisas.
2) Fator controlável pelo governo: as ações dos agentes que compõem a cadeia produtiva não são capazes de modificar o fator. Como exemplos têm-se a política fiscal, a política tributária, a política cambial, a política monetária, as leis regulamentares, entre outros instrumentos utilizados pelo governo em que os agentes não conseguem interferir, sendo uma decisão política e não dos agentes.
3) Fator quase controlável: as ações dos agentes que compõem a cadeia produtiva e as ações do governo não são capazes de modificar diretamente o fator. Como exemplos têm-se as condições de demanda, o preço dos insumos e o mercado externo.
4) Fator não controlável: as ações dos agentes que compõem a cadeia produtiva e as ações do governo não são capazes de modificar o fator. Como exemplos têm-se a questão climática e o ambiente natural.

Os fatores de competitividade são avaliados por cada agente-chave, conforme a escala *likert*, que possui a seguinte classificação: Muito desfavorável, Desfavorável, Neutro, Favorável e Muito Desfavorável.

Para fins de facilitar a compreensão do entrevistado, estabeleceu-se uma adaptação da ordem numérica da escala *likert*. A escala de avaliação é em número cardinal, em ordem crescente e positiva, de forma que 1 é a pior situação e 5 a melhor no que se refere à influencia do fator na competitividade do segmento de produção estudado, segundo a opinião do entrevistado. Essa avaliação é qualitativa, baseada na percepção do agente. A fim de ter clareza do que essa escala significa, descreve-se o que corresponde cada número dessa escala no Quadro 3.

Quadro 3 – Escala de percepção dos fatores com correspondente significado

Escala	Ocorrência	Significado	Sigla
1 = -2	Se o fator questionado prejudica gravemente o desempenho do direcionador de competitividade no segmento de produção do leite	Muito Desfavorável	MD
2 = -1	Se o fator questionado prejudica o desempenho do direcionador de competitividade no segmento de produção do leite	Desfavorável	D
3 = 0	Se o fator questionado não exerce influência sobre o desempenho do direcionador de competitividade no segmento de produção do leite	Neutro	N
4 = 1	Se o fator questionado contribui de forma positiva com o desempenho do direcionador de competitividade no segmento de produção do leite	Favorável	F
5 = 2	Se o fator questionado contribui maximizando o desempenho do direcionador de competitividade no segmento de produção do leite	Muito Favorável	MF

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao peso de cada fator, os entrevistados avaliaram, em uma escala crescente e positiva de 0 a 10, a relevância do fator para o direcionador de competitividade analisado. O objetivo foi considerar a percepção do agente em relação à importância dos fatores de cada direcionador.

Dessa forma, buscou-se compreender, por meio da ótica dos agentes-chave dessa cadeia produtiva, qual a contribuição de cada fator à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos (GO).

A seguir descrevem-se os sete direcionadores de competitividade definidos neste estudo, desdobrados em vários itens, chamados de fatores.

1) Direcionador Gestão

Para fins desta dissertação, entende-se por gestão a capacidade de ter controle econômico do processo produtivo, de obter rendimento, de realizar investimento, de comercializar o produto e de profissionalização da mão de obra.

Segundo Callado e Morais Filho (2005), o processo produtivo e as atividades comerciais são os dois principais aspectos da gestão administrativa, o primeiro desenvolve-se no âmbito interno da empresa, e o segundo, entre a empresa e o ambiente externo. Já a gestão de pessoas no agronegócio deve gerenciar os colaboradores a fim de que respondam às demandas de qualificação, compromisso e resultados (AMORIM, 2005). Em relação ao

planejamento e controle da produção decide-se sobre as metas de longo, médio e curto prazo, com monitoramento e reações conforme os resultados obtidos (SCARPELLI, 2010).

De acordo com estudo sobre a competitividade da cadeia produtiva do leite em Pernambuco, realizado pela Embrapa Gado de Leite (2009), os produtores devem atentar para os seguintes pontos sobre a gestão da propriedade: capacitação, competência administrativa e gerencial (conhecimento de fluxos de mercado e de comercialização) e compromisso com a qualidade.

Descrevem-se, no Quadro 4, os fatores que compõem o direcionador de Gestão para fins desta dissertação.

Quadro 4 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Gestão

DIRECIONADOR 1: GESTÃO	
1.1 Planejamento e controle de produção	Verificar se o produtor está realizando planejamento e controle da produção.
1.2 Rendimento	Verificar se o produtor está satisfeito com a rentabilidade da produção de leite *in natura*.
1.3 Investimento	Verificar se o produtor está expandindo a produção.
1.4 Capacitação Profissional	Verificar se na região há oferta de capacitação profissional aos trabalhadores da cadeia produtiva do leite.
1.5 Qualidade da mão de obra	Verificar se a mão de obra empregada especificamente na produção de leite *in natura* está qualificada. Ou seja, entende-se por qualidade, a qualificação da mão de obra empregada nessa atividade.
1.6 Comercialização da produção	Verificar a satisfação ou não do produtor em relação à venda do leite.

Fonte: Elaboração da autora.

2) Direcionador Qualidade

O leite, segundo a Instrução Normativa (IN) 62, deve ser comercializado com garantia de sua qualidade higiênico sanitária, devendo ser oriundo da ordenha completa de vacas sadias e bem alimentadas. Esta IN foi publicada em 2011, pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com a finalidade de regulamentar a produção, a coleta, o transporte e a qualidade do leite. Com isso, segundo Dür (2012), espera-se obter um melhor alimento ofertado à população e o alcance de novos mercados internacionais, mas para isso é necessário a integração de todos os elos da cadeia, com o objetivo comum de produzir leite com qualidade.

O que se buscou, por meio dos dois fatores que compõe este direcionador, foi verificar se o processo de produção, armazenamento e transporte estão ocorrendo de acordo com as

normas de qualidade do leite. No Quadro 5 descreve-se este direcionador com seus dois fatores de competitividade.

Quadro 5 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Qualidade

DIRECIONADOR 2: QUALIDADE	
1.1 Processo produtivo	Verificar se a produção de leite está ocorrendo em ambiente higienizado, com controle de doenças e de resíduos, ou seja, verificar se o produtor está cumprindo as determinações da legislação sobre qualidade do leite.
1.2 Armazenagem e transporte	Verificar se a armazenagem e o transporte estão ocorrendo em conformidade com a instrução normativa.

Fonte: Elaboração da autora.

3) Direcionador Tecnologia

O uso de tecnologia visa aumentar a competitividade e a produtividade, assim como reduzir custos de produção e, no caso específico da cadeia produtiva do leite, influencia a qualidade da matéria-prima. A utilização de equipamentos como ordenhadeira mecânica, espinha de peixe, resfriador de leite, entre outros, contribuem para a conservação do produto, atendendo questões de legislação sanitária e de normas sobre a qualidade do leite. A tecnologia também contribui com os avanços no sistema de manejo e na reprodução dos animais com melhoramento genético. Para que isso ocorra com o melhor custo benefício, a assistência técnica é fundamental ao produtor rural. O Quadro 6 descreve exemplos de tecnologias utilizadas na produção de leite, segundo Botega et al. (2008).

Quadro 6 – Tecnologia – vantagens da utilização da automação na produção de leite

(Continua)

Automação	**Vantagens da utilização**
Identificação eletrônica de animais Colares eletrônicos	Melhora o gerenciamento produtivo e o monitoramento dos dados da propriedade.
Pedômetro Sensor de pressão	Melhora a eficiência reprodutiva da propriedade.
Balança eletrônica	Facilita o controle dos dados referentes ao peso do animal.
Ordenhas	Melhora a qualidade do leite e diminui custos de mão de obra.
Extrator automático de leite	Melhora o manejo da ordenha, acabando com a sobre ordenha.
Finalizador automático de leite	Possibilita uma ordenha completa do leite evitando-se o leite residual.
Medidor eletrônico de leite	Facilita o controle das lactações, pois faz a pesagem diária da produção de leite das vacas e a transmite, automaticamente, ao sistema informatizado.

Quadro 6 – Tecnologia – vantagens da utilização da automação na produção de leite
(Continuação)

Automação	Vantagens da utilização
Ordenha robótica	Padronização dos processos.
Pulsador eletrônico de leite	Melhora o fluxo de leite durante a ordenha e faz uma massagem mais eficiente nos úberes das vacas.
Resfriador de leite	Melhora a qualidade do leite.
Limpeza automática	Diminui o custo de mão de obra e padroniza a limpeza.
Ambiência – zona de conforto	Melhora o desempenho produtivo e reprodutivo do rebanho.

Fonte: Botega et al. (2008).

Descrevem-se, no Quadro 7, os fatores que compõem o direcionador de tecnologia.

Quadro 7 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o Direcionador Tecnologia

DIRECIONADOR 3: TECNOLOGIA	
1.1 Assistência Técnica	Verificar se o produtor recebe assistência técnica.
1.2 Sistema de Manejo	Verificar se o sistema de manejo está satisfatório ou não para produção de leite.
1.2 Acesso e Utilização de Tecnologia	Verificar se o produtor faz uso da tecnologia no processo produtivo.

Fonte: Elaboração da autora.

4) Direcionador Recursos Produtivos

Os recursos produtivos ou fatores de produção são limitados, precisando ser alocados de forma eficiente. Em economia tem-se como exemplos destes recursos: terra, capital, trabalho e tecnologia. Assim é preciso fazer uma combinação desses recursos para que gerem os produtos que os agentes econômicos colocam à disposição da sociedade, com preços determinados conforme a estrutura do mercado e demais fatores capazes de influenciar a oferta e demanda do produto (PINHO; VASCONCELLOS; TONETO JÚNIOR, 2011). Este direcionador foi composto por quatro fatores, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Recursos Produtivos

DIRECIONADOR 4: RECURSOS PRODUTIVOS	
1.1 Quantidade de mão de obra	Verificar se na região há mão de obra suficiente para o processo produtivo.
1.2 Insumos	Verificar se os produtores conseguem comprar os insumos no mercado local, assim como obter preços considerados semelhantes ao de outras localidades.
1.3 Terra	Verificar se a área destinada à produção de leite é considerada favorável ou não na região.
1.4 Animal	Verificar se a quantidade de vacas ordenhadas é considerada favorável ou não na região.

Fonte: Elaboração da autora.

5) Direcionador Estrutura de Mercado

A microeconomia examina os mercados e explica de que forma as decisões de preço, investimento e produção dependem da estrutura de mercado. Esta avalia o efeito da oferta e da demanda, tanto no mercado de bens e serviços quanto no mercado de fatores da produção, podendo ser: concorrência perfeita, concorrência monopolística, monopólio, oligopólio, monopsônio e oligopsônio (PINDYCK; RUBINFELD, 2010). O segmento de produção agropecuária encontra-se, na maioria das vezes, diante de uma estrutura de mercado em que é tomador de preços do segmento de fornecimento de insumos e equipamentos e não formador de preços de sua matéria-prima (GRAZIANO DA SILVA, 1998). Dessa forma, o produtor apresenta-se, na maioria das cadeias produtivas, como o elo mais frágil do sistema de produção, sendo tomador de preços tanto a montante como a jusante.

Nesse contexto, o produtor de leite encontra-se numa estrutura de mercado em que a montante, no segmento de fornecimento de equipamentos e insumos, tem-se o oligopólio, que significa que poucos vendedores ofertam ao produtor. Enquanto a jusante, no segmento de processamento da matéria-prima, tem-se o oligopsônio, que significa que há muitos produtores de leite ofertando para um pequeno grupo de compradores dessa matéria-prima. Este direcionador foi composto por dois fatores: economia de escala e preço. Ocorre economia de escala quando aumentos nas quantidades dos insumos levam a uma produção proporcionalmente superior ao incremento de insumos (PINDYCK; RUBINFELD, 2010).

Quadro 9 – Competitividade do Segmento de Produção do Leite – Fatores que compõem o direcionador Estrutura de Mercado

DIRECIONADOR 5: ESTRUTURA DE MERCADO	
5.1 Economia de Escala	Verificar como a relação da estrutura de mercado com a economia de escala afeta a competitividade, ressaltando custos, produção e capacidade instalada.
5.2 Preço	Verificar se os produtores estão satisfeitos ou não com o preço de venda da matéria-prima e qual a posição na estrutura de mercado em que se encontram.

Fonte: Elaboração da autora.

6) Direcionador Ambiente Institucional

O ambiente institucional determina as regras do jogo, estabelecendo a base para as interações na sociedade. As instituições consistem de regras formais, como leis, e informais,

como os costumes. Elas fornecem a estrutura de incentivos de uma economia, moldando a direção das transformações econômicas para o crescimento, estagnação ou declínio (NORTH, 1991). O ambiente institucional pode alavancar ou limitar o desenvolvimento de uma cadeia produtiva (FAMATO, 2007). Isso significa que normas e regulamentos interferem no comportamento dos agentes da cadeia produtiva, afetando sua competitividade. Por meio deste direcionador, buscou-se compreender se fatores como instruções normativas, crédito, tributos são favoráveis ou não à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*. Os fatores que compõem este direcionador encontram-se no Quadro 10.

Quadro 10 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Fatores que compõem o direcionador Ambiente Institucional

DIRECIONADOR 6: AMBIENTE INSTITUCIONAL	
Instruções normativas	Verificar como as regulamentações afetam o segmento de produção, uma vez que as atividades produtivas encontram-se reguladas por normas e leis que afetam a competitividade.
Entidades de formação profissional	Verificar o papel das entidades de formação profissional aos produtores rurais, como, por exemplo, o Senar.
Acesso ao Crédito	Verificar se os produtores estão tendo acesso ao crédito e condições favoráveis de pagamento.
Carga tributária	Uma vez que a carga tributária afeta o custo de produção, busca-se verificar como este fator influencia a competitividade de toda cadeia produtiva do leite.

Fonte: Elaboração da autora.

7) Direcionador Relações de Mercado

Segundo Batalha e Silva (2010), dentro de uma cadeia agroindustrial é possível visualizar no mínimo quatro mercados: entre os produtores de insumos e os produtores rurais; entre produtores rurais e agroindústria; entre agroindústria e distribuidores; e, entre distribuidores e consumidores finais.

Por meio deste direcionador, buscou-se compreender a opinião dos entrevistados no que se refere às relações entre o produtor de leite e outros segmentos da cadeia produtiva e entidades que o apoiam e o representam. Para fins desta pesquisa, este direcionador foi composto por quatro fatores, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Fatores que compõem o direcionador Relações de Mercado

DIRECIONADOR 7: RELAÇÕES DE MERCADO
Relação entre produtor e sindicato
Relação entre produtor e fornecedor
Relação entre produtor e agroindústria
Relação entre produtor e entidades de capacitação profissional

Fonte: Elaboração da autora.

A partir do entendimento teórico e metodológico descrito, apresentam-se, no próximo capítulo, os resultados da pesquisa de campo realizada, entre novembro e dezembro de 2015, no município de Morrinhos (GO).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados encontrados na pesquisa de campo, realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2015. Busca-se apresentar a avaliação de competitividade no segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos (GO), segundo a percepção dos agentes-chave dessa cadeia produtiva. Para realizar essa avaliação, gerou-se um indicador, por meio da soma da multiplicação da avaliação pelo peso de cada fator em relação a seu direcionador. Quanto à estrutura, este capítulo está dividido em duas partes: a primeira apresenta sete tópicos de avaliação dos direcionadores e a segunda apresenta uma síntese dos direcionadores favoráveis, neutros e desfavoráveis à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.

4.1 Análise da avaliação dos fatores de competitividade do segmento de produção de leite *in natura*

4.1.1 Direcionador Gestão

O direcionador Gestão compõe-se por seis fatores: planejamento e controle de produção, rendimento, investimento, capacitação profissional, qualidade da mão de obra e comercialização da produção.

O diagnóstico realizado no Mato Grosso apontou que, no segmento de produção de pecuária de corte, o direcionador gestão foi o que recebeu pior avaliação neste segmento (FAMATO, 2007). Diferentemente, em Morrinhos, o direcionador Gestão ficou mais próximo da neutralidade (-0,27), sendo afetado negativamente pelos fatores planejamento e controle de produção, rendimento e qualidade da mão de obra (Quadro 12).

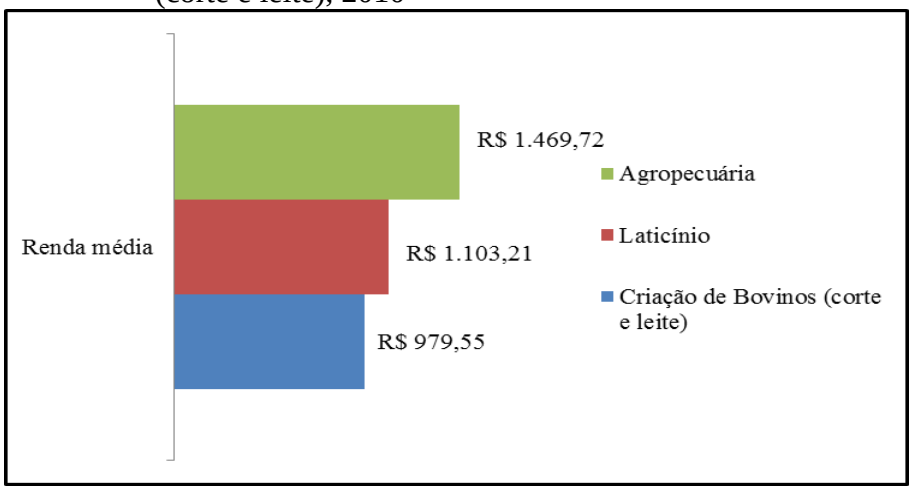
No que se refere ao fator planejamento e controle de produção, classificado como controlável pelo produtor, a avaliação feita pelos agentes-chave foi desfavorável. Acredita-se que a maioria dos produtores de leite de Morrinhos (GO) não controla com precisão seu custo de produção e não planeja suas atividades. Segundo o entrevistado P, “os custos de produção são muito elevados e realizados sem controle, ainda há o problema de compra de vacas caras [...] com o leite não se paga o preço de comercialização desses animais”.

O fator rendimento, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável. Isso porque apesar do produtor ter controle sobre a administração da atividade,

algumas variáveis, como, por exemplo, o aumento dos preços dos insumos e a diminuição do preço de comercialização afetam a rendimento da atividade e fogem ao controle do produtor. A avaliação dos agentes-chave sobre este fator foi desfavorável, uma vez que a maioria dos entrevistados acredita que a rendimento da produção de leite não está satisfatória, sendo agravado pelo aumento dos custos de produção.

Os microdados do Censo Demográfico de 2010 sobre a renda média no município de Morrinhos (GO), conforme CNAE 2.0 (01 = agricultura, pecuária e serviços relacionados; 10.5 = laticínio; 01.51-2 = criação de bovinos), apontam que a renda média da atividade criação de bovinos (corte e leite) é inferior à da agropecuária e do laticínio (Gráfico 9). Dessa forma, o resultado desfavorável a esse fator de competitividade é ratificado pelos dados do Censo Demográfico, com a ressalva de que não houve diferenciação dentro de criação de bovinos para corte e leite.

Gráfico 9 – Morrinhos (GO) – Renda média: agropecuária, laticínio e criação de bovinos (corte e leite), 2010



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.
Elaboração própria.

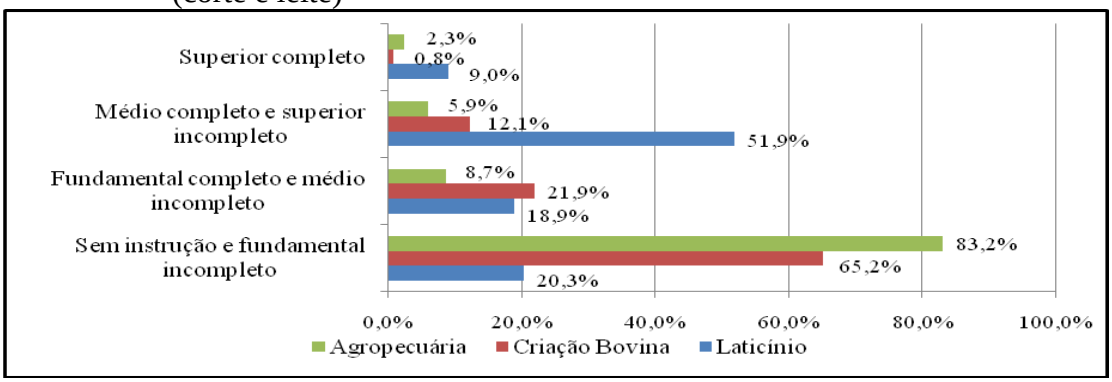
O fator investimento, quanto ao grau de controle, foi classificado como controlável pelo produtor e pelo governo, uma vez que a decisão de investir é do produtor; no entanto, na maioria das vezes, necessita de boas condições de crédito ofertadas pelo governo. O resultado revelou neutralidade do investimento enquanto fator de competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO). Isso significa que, segundo os entrevistados, a maioria dos produtores da região realiza gastos apenas para a manutenção da atividade, sem expandir a produção.

No que se refere ao grau de controle do fator capacitação profissional, foi classificado como controlável pelo produtor e pelo governo. Os entrevistados destacaram a importância de

entidades de capacitação profissional, como o Senar, para a qualificação do trabalhador rural no município. A avaliação deste fator foi favorável, os agentes-chave acreditam que a capacitação profissional favorece à competitividade no município. No entanto, alguns entrevistados destacaram que a oferta de cursos na região é superior à demanda, não havendo grande interesse por parte dos trabalhadores. Conforme o entrevistado B, "muitos produtores da região não buscam profissionalização, existindo uma desmotivação, um problema cultural em que as pessoas não se interessam...". Muitos entrevistados destacaram ainda a dificuldade de realizar cursos de forma compatível com o horário do trabalho. Já os entrevistados C, E e P, apesar de elogiarem a atuação do Senar no município, teceram uma crítica sobre o acompanhamento dos resultados do que é aprendido nos cursos. Segundo o entrevistado E, "nós fazemos cursos no Senar, que sempre são bons, [...] saímos do curso cheio de ideias, mas não conseguimos colocar em prática, e não temos a quem recorrer na hora em que tentamos fazer...".

O fator qualidade da mão de obra foi classificado quanto ao grau de controle como controlável pelo produtor e pelo governo, por motivos semelhantes ao apontado na capacitação profissional. O resultado deste fator foi desfavorável, em que os entrevistados acreditam que é baixa a qualificação da mão de obra no meio rural. Conforme os microdados do Censo Demográfico de 2010, no que se refere à escolaridade da mão de obra no setor agropecuário, especificamente, na criação de bovinos (corte e leite) e no laticínio, 83,2%, 65,2% e 20,3% não possuem ensino fundamental completo, respectivamente (Gráfico 10). Isso reforça a proposição de ser a qualidade da mão de obra no meio rural um gargalo para a competitividade das cadeias produtivas.

Gráfico 10 – Morrinhos (GO) – Escolaridade: agropecuária, laticínio e criação de bovinos (corte e leite)



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.
Elaboração própria.

No que tange à comercialização da produção, quanto ao grau de controle foi classificado como quase controlável, sendo avaliado como favorável. É consenso entre os entrevistados que o leite é um produto de fácil comercialização, sendo apontada a facilidade de vender o produto como uma das maiores atratividades para se produzir leite. Isso pode ser ilustrado com a opinião do produtor B, "todo o leite produzido é vendido, não há dificuldade como se verifica em outros tipos de produção, como exemplo, a mandioca". No entanto, apontam um problema que pode ser exemplificado com a opinião do entrevistado A: "apesar do leite ser um produto de fácil comercialização, o prazo de recebimento é muito grande e o preço é muito baixo [...] Falta segurança em relação ao preço do leite, o produtor não sabe o preço do seu produto antes da comercialização".

No Quadro 12, apresenta-se o resultado dos fatores avaliados pelos agentes-chave, assim como seus pesos para o direcionador Gestão. Destaca-se que o fator qualidade da mão de obra foi o que apresentou maior peso para a gestão da propriedade rural produtora de leite, segundo os agentes-chave desta pesquisa.

Quadro 12 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Gestão

Direcionador	**Controlabilidade**						
Gestão	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Planejamento e controle de produção	X				D	0,18	-0,18
Rendimento			X		D	0,17	-0,17
Investimento	X	X			N	0,17	0,00
Capacitação Profissional	X	X			F	0,15	0,15
Qualidade da mão de obra	X	X			D	0,22	-0,22
Comercialização da produção			X		F	0,15	0,15
Total							**-0,27**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.1.2 Direcionador Qualidade

O direcionador qualidade foi composto por dois fatores: processo produtivo; e armazenagem e transporte. Buscou-se compreender como a qualidade do leite contribui com a competitividade do segmento de produção.

No Brasil, destacam-se sobre a qualidade do leite, as instruções normativas (INs) 51/2002 e 62/2011, publicadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Com IN 62/2011, segundo Dür (2012), espera-se que o Brasil assegure melhor

alimento à população e alcance novos mercados no exterior, mas ressalta que para isso, todos os elos da cadeia produtiva devem estar integrados no esforço comum de produzir com qualidade. Essas INs regulamentam a produção, a coleta e o transporte do leite, visando à qualidade e destacam a higienização como ação necessária para se atingir esse objetivo, assim como a conservação do leite ordenhado em tanques de expansão e o transporte, em no máximo 48 horas, após a ordenha, em caminhões isotérmicos.

A indústria deve enviar amostras do leite de cada produtor para análise em laboratório credenciado na Rede Brasileira de Laboratórios de Controle de Qualidade do Leite (RBQL). As análises realizadas referem-se aos seguintes elementos: Contagem Bacteriana Total (CBT); Contagem de Células Somáticas (CCS); teores de gordura, lactose, proteína, sólidos totais, sólidos desengordurados; resíduos de antimicrobianos. Baixa CBT indica que o leite foi obtido com higiene e bem conservado. Baixa CCS indica que as vacas não têm mastite. Altos teores de sólidos indicam que as vacas estão sendo bem alimentadas. Leite sem resíduos de antimicrobianos indica uma boa prevenção de doenças e um bom controle do descarte de leite contaminado (DÜR; 2012).

Este direcionador revelou que a qualidade é favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO), segundo a percepção dos agentes-chave entrevistados. Destaca-se que o direcionador Qualidade obteve a melhor avaliação (+1) entre todos os outros direcionadores.

No que se refere ao grau de controle do atendimento às instruções normativas no processo produtivo, a classificação foi de controlável pelo produtor e pelo governo. Ao primeiro cabe cumprir as normas e ao segundo estabelecer as normas e fiscalizá-las. A avaliação foi favorável, em que os entrevistados acreditam que a maior parte dos produtores preocupa-se com a qualidade do leite. Segundo a maioria dos agentes-chave, grande parte dos produtores cumpre as normas de qualidade, destacando esta como um dos fatores mais importantes à competitividade da atividade de produção de leite. Segundo o entrevistado G, “a questão da qualidade é a mais importante da cadeia produtiva, determinando preço e mercado”. Para o entrevistado P, “o controle aliado à qualidade reduzem os custos de produção [...] apesar das normas serem muito rígidas, a qualidade é fundamental para a competitividade da cadeia produtiva”.

No que tange ao grau de controle sobre à armazenagem e ao transporte, classificou-se como controlável pelo produtor no que se refere às condições de armazenagem; e controlável pelo governo, por meio de fiscalização e estabelecimento de normas. Também se atribuiu importância de controle pelo laticínio, responsável pela coleta do leite nos tanques e seu

transporte. A avaliação deste fator foi favorável, de forma que os entrevistados acreditam que a maioria dos agentes cumprem a legislação no que tange ao transporte do leite.

Quadro 13 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Qualidade

Direcionador	**Controlabilidade**						
Qualidade	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Processo produtivo	X	X			F	0,56	0,56
Armazenagem e transporte	X	X			F	0,44	0,44
Total							**1,00**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.1.3 Direcionador Tecnologia

O direcionador tecnologia compõe-se por três fatores: assistência técnica; sistema de manejo; e acesso e utilização de tecnologia. Este direcionador revelou que a tecnologia é neutra à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO), segundo a percepção dos agentes-chave entrevistados.

No que se refere ao grau de controle da assistência técnica, foi classificada como controlável pelo governo e quase controlável pelo produtor. Ao primeiro, uma vez que cabe ao governo ofertar serviço de assistência técnica e extensão rural. Pelo segundo é quase controlável, pois o produtor não tem controle sobre a oferta de assistência técnica, mas cabe a ele aceitar e procurar por técnicos. A avaliação foi de neutralidade do fator assistência técnica. Segundo os entrevistados, a maioria dos produtores não recebe assistência técnica periodicamente, havendo poucos técnicos na região. Acrescenta o entrevistado J que “a assistência técnica é a chave para se ter um bom manejo, sendo necessário, é claro, acompanhamento dos resultados” Segundo o entrevistado P, “a assistência técnica ofertada na região é apenas para construções de projetos de financiamento e orientações de compra de insumos”. Segundo o entrevistado M, “os técnicos locais são poucos e não conseguem atender todas as demandas”. Dessa forma, os resultados da pesquisa apontam que a assistência técnica não tem favorecido à competitividade da cadeia do leite. O entrevistado P acrescenta ainda o problema da insuficiência de projetos e cita o Programa ABC Cerrado para recuperar pastagens, que possui crédito, mas faltam projetos.

Em estudo realizado por Silva e Batalha (1999), em que avaliaram os direcionadores de competitividade do segmento de produção da cadeia agroindustrial de pecuária de corte no Brasil, também foi apontado como neutro o fator assistência técnica. Ainda diagnóstico da cadeia produtiva do leite, realizado pela FAEG (2009), identificou a falta de assessoramento técnico como um dos principais desafios para o aumento da competitividade do leite em Goiás.

Em relação ao sistema de manejo, quanto ao controle foi classificado como controlável pelo produtor, uma vez que a prática do manejo cabe ao produtor. A avaliação deste fator também foi neutra, não sendo, portanto, um fator favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* na região. O entrevistado P aponta como gargalo do segmento de produção, "o manejo de pastagem inadequado e os elevados custo com alimentação dos animais". Alguns entrevistados disseram que, na região, muitos produtores utilizam manejo nutricional adequado, fazendo uso de concentrados, rações, silagem de milho etc., mas que mesmo assim, a produtividade está aquém da desejada.

O diagnóstico realizado no Mato Grosso da competitividade da pecuária de corte ressalta a importância de práticas adequadas de manejo alimentar, reprodutivo e formação de pastagens como técnicas que ampliam a produtividade e a eficiência reprodutiva do rebanho. Dür (2012) destaca que são as práticas de manejo que garantem a qualidade do leite e aumentam a rendimento da propriedade rural.

No que tange ao acesso e utilização de tecnologia, o grau de controle foi classificado como controlável pelo governo e quase controlável pelo produtor, por motivos semelhantes ao fator assistência técnica. Segundo os entrevistados, a maioria dos produtores, mesmo os pequenos, utilizam ordenhadeira mecânica, e que já é comum o uso de melhoramento genético dos animais. A avaliação deste fator foi favorável, o que indica que a utilização de tecnologia é favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município. No entanto, segundo o entrevistado N, apesar do uso de algumas tecnologias pela maioria dos produtores, isso não tem significado melhores resultados, devido ao alto custo de produção e da utilização inadequada dos fatores. Nesse sentido, o entrevistado P cita o exemplo da utilização do melhoramento genético: "genética superior só se manifesta com nutrição adequada, de forma que o elevado custo de produção decorre de manejo errado, o que prejudica a competitividade de toda a cadeia produtiva". Para o entrevistado J, "a falta de mão de obra qualificada é um dos principais gargalos para o uso de tecnologia [...] mão de obra desqualificada desperdiça tecnologia".

Quadro 14 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Tecnologia

Direcionador	**Controlabilidade**						
Tecnologia	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Assistência Técnica		X	X		N	0,33	0,00
Sistema de Manejo	X				N	0,35	0,00
Acesso e utilização de tecnologia		X	X		F	0,32	0,32
Total							**0,32**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.1.4 Direcionador Recursos Produtivos

O direcionador recursos produtivos foi composto por quatro fatores: quantidade de mão de obra, insumos, terra e animal. Este direcionador revelou neutralidade dos recursos produtivos no município de Morrinhos (GO) no que se refere à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*. No entanto, a neutralidade do direcionador foi afetada pela avaliação muito desfavorável à quantidade de mão de obra, contrabalanceada pela avaliação favorável aos outros três fatores (insumos, terra e animal).

Em relação ao fator quantidade de mão de obra, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável, uma vez que nem o produtor nem o governo têm domínio sobre a oferta de mão de obra no município. A avaliação deste fator foi muito desfavorável, sendo considerado pelos entrevistados como um dos maiores entraves à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* na região. Segundo o entrevistado J, “na produção de leite predomina a mão de obra familiar, com agravante de envelhecimento do produtor e de falta de sucessão familiar; já os médios e grandes produtores, que necessitam de contratar mão de obra, enfrentam dificuldades para contratar e manter os funcionários na fazenda”.

No que se refere ao fator insumo, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável pelo produtor, uma vez que cabe a este a decisão de quanto e onde compra-los, mas cabe ao mercado a realização da oferta e a determinação dos preços. Buscou-se analisar se os produtores possuem acesso aos insumos necessários no mercado local, crédito para compra e se o preço é considerado o praticado em outros locais. Para os entrevistados, a maioria dos produtores adquire os insumos no mercado local, com exceção dos grandes produtores que realizam aquisições em outras cidades. A avaliação feita pelos agentes foi favorável, segundo eles, o preço, o crédito e a oferta favorecem a competitividade do

segmento de produção na região. No entanto, fizeram a ressalva de que, em 2015, os preços dos insumos aumentaram significativamente, elevando os custos de produção.

Em relação ao fator terra, buscou-se verificar se a área disponível à produção de leite é favorável para a competitividade do segmento de produção. Quanto ao grau de controle, foi classificado como controlável pelo governo e quase controlável pelo produtor. No primeiro caso, o controle do governo pode se dar pela reforma agrária, por legislação e impostos sobre propriedades rurais e por políticas que afetam à produção de leite. No segundo, o quase controle pelo produtor verifica-se por caber a este a decisão de utilizar sua terra para produzir leite. No entanto, o produtor não possui total controle, uma vez que o recurso é finito, assim a decisão de quanto alocar de terra à produção de leite é um fator limitado.

A avaliação do fator terra foi favorável, a maioria dos entrevistados acredita que este fator é positivo à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*. Segundo o entrevistado L, "para a maioria dos produtores de leite, tanto o tamanho quanto a qualidade da terra são favoráveis na região". A maioria dos entrevistados acredita que a capacidade instalada é superior a produção obtida, tanto em relação à área quanto em relação aos animais, existindo potencial para expansão da produção.

No que se refere ao fator animal, quanto ao grau de controle foi avaliado como quase controlável pelo produtor por motivos semelhantes aos apontados no fator terra. A avaliação também foi favorável: tanto a quantidade como a qualidade do rebanho foi avaliada como positiva para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos. Segundo os entrevistados, a raça Girolando predomina na região. No entanto, alegam que os produtores não se encontram satisfeitos com a produtividade dos animais e apontam como principal problema para isso o manejo inadequado, e não a raça ou quantidade de vacas ordenhadas. Sobre doenças nas vacas, predominantemente, apontou-se a mastite.

Quadro 15 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Recursos Produtivos

Direcionador	**Controlabilidade**						
Recursos Produtivos	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Quantidade de mão de obra			X		MD	0,30	-0,60
Insumos			X		F	0,24	0,24
Terra		X	X		F	0,23	0,23
Animal			X		F	0,23	0,23
Total							**0,10**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.1.5 Direcionador Estrutura de Mercado

Este direcionador foi composto por dois fatores: economia de escala e preço. A avaliação feita pelos agentes-chave indicou que a estrutura de mercado influencia desfavoravelmente à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos. A estrutura de mercado em que se encontra o produtor é de oligopólio à montante, com poucos fornecedores de insumos na região e de oligopsônio à jusante, em que poucos laticínios dominam o mercado de compra da matéria-prima na região. Entre todos os direcionadores, estrutura de mercado foi o que apresentou o pior desempenho, afetando negativamente à competitividade do segmento de produção. Neste direcionador também se abordou a percepção do entrevistado sobre qual segmento detém maior poder de mercado nesta cadeia produtiva. A opinião que predominou foi de que a indústria processadora é a que possui maior poder de mercado. No entanto, alguns entrevistados acreditam que são os varejistas e atacadistas que possuem maior poder de mercado, sendo consenso que o produtor é o segmento mais frágil dessa cadeia.

No que se refere à economia de escala, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável pelo produtor, uma vez que é ele quem decide sobre a utilização dos recursos produtivos. No entanto, o retorno da escala de produção não é de seu controle, envolvendo a estrutura de mercado, a relação de preços e custo do produto. Destaca-se que ao produtor cabe a decisão de quanto utilizar de sua capacidade instalada e o controle dos indicadores de produtividade e de custo. Para o entrevistado P, “a quantidade produzida de leite está aquém da capacidade instalada da maioria das propriedades [...] os recursos produtivos devem ser melhor aproveitados”. Segundo o entrevistado J, “os indicadores de produtividade não são satisfatórios, existindo muito a ser feito, nossa capacidade instalada é superior à nossa produção, existindo assim, um grande potencial para aumentar a produção, mas que tem sido prejudicado pelos altos custos de produção e baixo preço do leite comercializado na região”. Dessa forma, a avaliação deste fator foi desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO).

Segundo Alves (2001), uma das razões para os agricultores operarem aquém da produção ótima é a indivisibilidade dos fatores de produção, como máquinas, equipamentos e benfeitorias, e também a terra por se comportar como se não fosse divisível. Quando isso ocorre, para o autor, opera-se na região de retornos crescentes e não no ponto ótimo de produção eficiência.

Estudo da FIEG (OTTO; NEVES; PINTO, 2012) sobre cadeias produtivas de lácteos também apontou como gargalos a capacidade ociosa da indústria e o baixo volume de produção. Assim, o que se verifica no segmento de produção também se confirma no segmento industrial, o que prejudica à competitividade do sistema agroindustrial do leite.

No que tange ao preço de venda do leite pelo produtor, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável, sendo determinado pela estrutura de mercado em que o produtor é tomador de preço. A avaliação deste fator foi desfavorável, sendo considerado pela maior parte dos entrevistados como o principal gargalo à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*. Segundo o entrevistado H, "o preço pago pelos laticínios é muito baixo, interferindo diretamente na produção [...] acredito que o preço junto com a falta de mão de obra são os principais fatores para que muitos produtores abandonem a atividade".

Segundo Vilela, Bressan e Cunha (2001), o governo fixou o preço do leite ao produtor durante mais de 40 anos, e nesse período, todos os segmentos da cadeia produtiva, praticamente, estagnaram-se; apesar do fim da regulação em 1991, os preços ao produtor mantiveram-se em níveis tão baixos quanto os fixados pelos reguladores.

Não obstante o predomínio da opinião do preço ser um fator desfavorável ao produtor de leite, o entrevistado P afirmou que este é um diagnóstico errado, uma vez que o gargalo está no custo elevado e no manejo inadequado, no consumo excessivo de insumos desnecessários ao aumento da produtividade animal e na compra de vacas supervalorizadas.

Segundo Graziano da Silva (1998), o produtor, a montante, está diante de oligopólios e a jusante de oligopsônios. Isso significa que o produtor não consegue nem influenciar o preço dos insumos que precisa, nem o preço de venda de seu produto. Para os agentes-chave, o produtor é o segmento mais frágil da cadeia produtiva, o que se coaduna com a literatura sobre o assunto.

Quadro 16 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Estrutura de Mercado

Direcionador	**Controlabilidade**						
Estrutura de Mercado	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Economia de Escala			X		D	0,47	-0,47
Preço			X		D	0,53	-0,53
Total							**-1,00**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.1.6 Direcionador Ambiente Institucional

Este direcionador desdobrou-se em quatro indicadores: instrução normativa, entidades de formação profissional, acesso ao crédito e carga tributária. Este direcionador revelou-se positivo à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO).

Em relação ao fator instrução normativa, quanto ao controle, foi classificado como controlável pelo governo, uma vez que coube ao MAPA a publicação da IN nº 51 e 62, de 2002 e 2011, respectivamente. A avaliação deste fator foi favorável à competitividade do segmento de produção. A maioria dos entrevistados acredita que grande parte dos produtores possuem conhecimento das normas e que há seu cumprimento, afetando diretamente a qualidade do leite e o desenvolvimento da cadeia produtiva.

No que se refere ao fator entidades de formação profissional, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), quanto ao controle foi classificado como quase controlável pelo produtor e pelo governo. Essa classificação se deve ao fato do Senar ter sido criado por lei (nº 8.315/1991), sendo uma paraestatal mantida pela classe patronal rural. A avaliação deste fator foi favorável, os entrevistados destacaram positivamente a atuação do Senar na região. No entanto, alguns entrevistados teceram uma crítica no que se referem aos resultados dos cursos. Segundo o entrevistado C, “os cursos do Senar são muito bons, mas não há acompanhamento para verificar se os produtores estão conseguindo aplicar o que foi ensinado”.

O terceiro fator avaliado, acesso ao crédito, foi classificado como controlável pelo governo, uma vez que este determina programas de crédito ao produtor e taxas de juros. A avaliação deste fator foi favorável, segundo os entrevistados há oferta de crédito e boas condições de pagamento, com destaque ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). A maioria dos entrevistados acredita que a oferta de crédito é favorável à competitividade do segmento de produção. Segundo o entrevistado K, “o problema não é conseguir crédito o que falta é acompanhamento da aplicação desse recurso, o produtor necessita que o governo acompanhe os resultados do investimento, isso evitaria o endividamento do produtor”.

Em relação à carga tributária, foi classificada, no que se refere ao controle, como controlável pelo governo, uma vez que é este quem estabelece a alíquota e os tributos que incidem no processo produtivo. Os entrevistados acreditam que os produtores estão insatisfeitos com o peso dos tributos. O motivo disso decorre da estrutura tributária do país que prejudica a competitividade do setor produtivo nacional. Assim, este fator foi avaliado

como desfavorável, mas com a ressalva de que a cadeia do leite não é a única prejudicada com a elevada carga tributária vigente no país.

Estudo de Silva e Batalha (2009), sobre a competitividade da pecuária de corte em Mato Grosso, o fator tributação, inserido no direcionador ambiente institucional, teve avaliação muito desfavorável, o que vai ao encontro da percepção dos agentes sobre o sistema tributário como um entrave à competitividade dos sistemas agroindustriais.

Quadro 17 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Ambiente Institucional

Direcionador	**Controlabilidade**						
Ambiente Institucional	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Instruções normativas		X			F	0,24	0,24
Entidades de formação profissional			X		F	0,24	0,24
Acesso ao Crédito		X			F	0,27	0,27
Carga tributária		X			D	0,25	-0,25
Total							**0,50**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.1.7 Direcionador Relações de Mercado

Segundo Batalha e Silva (2010), dentro de uma cadeia agroindustrial é possível visualizar no mínimo quatro mercados: entre os produtores de insumos e os produtores rurais; entre produtores rurais e agroindústria; entre agroindústria e distribuidores; e, entre distribuidores e consumidores finais.

Para fins desta pesquisa, estruturou-se este direcionador em quatro fatores: relação entre produtor e sindicato, relação entre produtor e fornecedor, relação entre produtor e agroindústria, e relação entre produtor e entidades de formação profissional. Buscou-se compreender a opinião dos entrevistados no que se referem as relações entre o produtor de leite e outros segmentos da cadeia produtiva e entidades que o apóiam e o representam. Este direcionador revelou que as relações entre os segmentos são neutras à competitividade da cadeia produtiva do leite, segundo a percepção dos agentes-chave entrevistados.

No que se refere ao fator relação entre produtor e sindicato, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável pelo produtor, uma vez que cabe a este a decisão de interagir com seu representante. No entanto, o produtor não tem controle sobre a representatividade e ações do sindicato. A avaliação deste fator foi neutra, grande parte dos

entrevistados não acredita que a relação do produtor com o sindicato exerce influência na competitividade do segmento de produção. Diagnóstico realizado no Mato Grosso, no que se refere ao segmento de produção da bovinocultura de corte, indicou problemas de organização, ressaltando que a identificação e a mobilização de lideranças como fundamentais à melhoria da relação entre produtor e sindicato (FAMATO, 2007).

No que tange ao fator relação entre produtor e fornecedor, quanto ao grau de controle, foi classificado como quase controlável pelo produtor. Isso porque cabe ao produtor escolher de qual fornecedor comprar, mas essa relação é fortemente determinada pelo mercado, em que o produtor não tem domínio sobre essa relação. A avaliação deste fator também foi neutra, grande parte dos entrevistados acredita que essa relação não seja nem favorável nem desfavorável para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.

No que se refere a relação entre produtor e agroindústria, quanto ao grau de controle foi considerada como quase controlável, em que o produtor pode escolher com quem comercializar seu produto. No entanto, a estrutura de mercado que se apresenta ao produtor é de oligopsônio, ou seja, há poucos compradores da matéria-prima leite. Assim como no caso da relação do produtor com o fornecedor, essa relação é determinada pelo mercado, em que o produtor é apenas um tomador de preços, não possuindo domínio sobre o preço de seu produto. A avaliação deste fator também foi neutra, houve divergências de opinião sobre ser essa relação desfavorável ou favorável, predominando na média a neutralidade da relação. De acordo com o entrevistado O, “falta parceria entre produtor e indústria, a relação entre produtor e indústria é desproporcional, o que prejudica o desempenho de toda a cadeia do leite”. Nesse mesmo sentido, o entrevistado I ressalta que, “precisamos de líderes para cada segmento e de negociação entre as partes, é necessário que o produtor deixe de ser o elo sacrificado [...] os segmentos precisam se ver como parceiros”. Esse gargalo identificado por alguns entrevistados vai ao encontro de alguns estudos, como, por exemplo, o de Vilela, Bressan e Cunha (2001), para os autores, o grande número de produtores de leite caracteriza uma oferta atomizada, o que inviabiliza a constituição de organizações capazes de representar os produtores na negociação com a indústria.

No que se refere a relação entre produtor e entidades de formação profissional, quanto ao controle foi classificado como quase controlável, uma vez que cabe ao produtor a decisão de se relacionar com essas entidades, mas não cabe a ele o controle sobre essas entidades. Este fator foi o único neste direcionador a obter avaliação favorável. A maioria dos entrevistados elogiou a atuação do Senar no município e acredita-se na contribuição positiva dessa relação para a competitividade no segmento de produção.

Quadro 18 – Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* – Avaliação dos fatores que compõem o direcionador Relações de Mercado

Direcionador	**Controlabilidade**						
Relações de Mercado	**CP**	**CG**	**QC**	**NC**	**Indicador**	**Peso**	**Cálculo**
Relação entre produtor e sindicato			X		N	0,19	0,00
Relação entre produtor e fornecedor			X		N	0,27	0,00
Relação entre produtor e agroindústria			X		N	0,30	0,00
Relação entre produtor e entidades de formação profissional			X		F	0,24	0,24
Total							**0,24**

Fonte: Resultados da Pesquisa.
Controlabilidade: CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.
Indicador: MD = -2 = muito desfavorável; D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável; MF = +2 = muito favorável.

4.2 Síntese da avaliação dos direcionadores de competitividade do segmento de produção de leite *in natura*

O resultado da avaliação feita pelos agentes-chave dos sete direcionadores trabalhados nesta dissertação encontra-se no Gráfico 11. Observa-se que apenas os direcionadores gestão e estrutura de mercado apresentam-se de forma negativa à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO).

A gestão teve essa avaliação em função do resultado desfavorável dos fatores planejamento e controle de produção, rendimento e qualidade da mão de obra. Resultado negativo deste direcionador também foi encontrado no diagnóstico, realizado em 2007, pela FAMATO, do segmento de produção de bovinos de corte no Estado do Mato Grosso, em que não se observou o uso regular de instrumentos de gestão. Este direcionador também teve resultado negativo no estudo da competitividade do segmento de produção da cadeia produtiva da bovinocultura de leite no território Rio Doce Krenak – Resplendor – MG, realizado em 2009, por Lírio, Moura e Valente. Dessa forma, a gestão da propriedade rural é um gargalo à competitividade do segmento de produção.

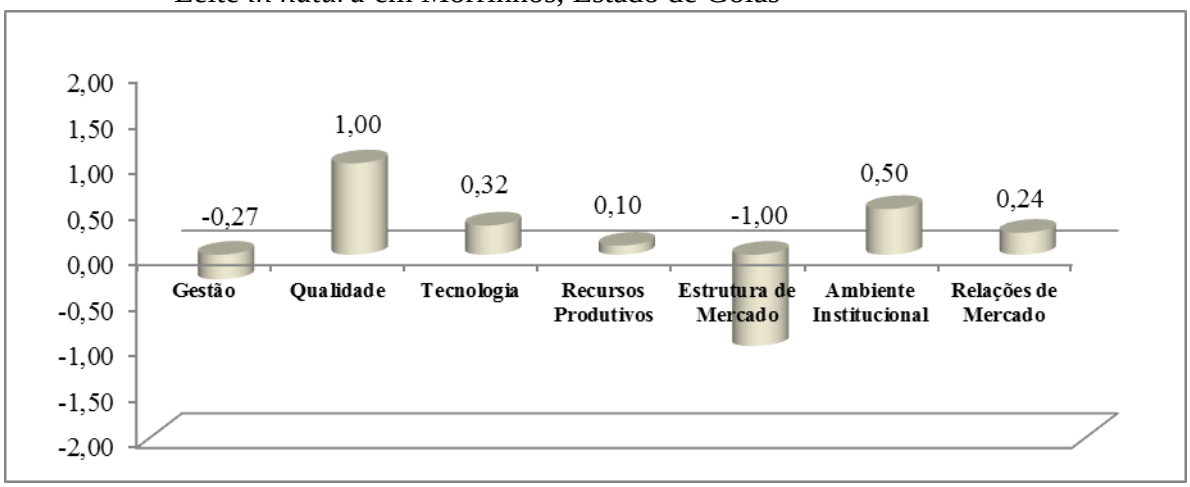
O direcionador estrutura de mercado teve avaliação desfavorável justificada pelo resultado negativo dos fatores economia de escala e preço. Nos estudos acima identificados também foram encontrados avaliação negativa a este direcionador. O fator preço foi um dos que teve maior ênfase pelos entrevistados, identificado como um grande entrave a ser enfrentado a fim de melhorar a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos (GO). No entanto, ressalta-se a observação do entrevistado P sobre o diagnóstico focado no preço mascarar o verdadeiro gargalo do segmento que são

custos de produção elevados, decorrentes, principalmente, de falhas no manejo nutricional e de pastagem, e da compra de vacas com preços supervalorizados.

O direcionador qualidade foi o que teve melhor avaliação, segundo os agentes-chave, a produção de leite na região ocorre em conformidade com as regulamentações do setor. Além disso, os entrevistados acreditam que a maioria dos produtores sabe da importância da qualidade como fator de competitividade para toda a cadeia produtiva do leite. Dessa forma, a contribuição deste direcionador para a competitividade do segmento de produção foi favorável.

O resultado das avaliações dos direcionadores Ambiente Institucional, Tecnologia, Relações de Mercado e Recursos Produtivos também foi positivo, no entanto, mais próximos de uma avaliação neutra do que favorável. O direcionador Ambiente Institucional teve avaliação favorável para todos seus fatores, com a exceção da Carga tributária. Já o direcionador tecnologia só foi avaliado como favorável o fator acesso e utilização de tecnologia, os demais fatores indicaram neutralidade. No direcionador Relações de Mercado, repetiu-se o ocorrido no Ambiente Institucional, em que apenas um fator foi avaliado como favorável, e os demais como neutros. Por fim, o direcionador Recursos Produtivos foi o que teve avaliação mais próxima do neutro. Seus fatores foram avaliados como favoráveis, com a exceção do fator quantidade de mão de obra que teve resultado muito desfavorável, que ao contrabalancear com os demais, ocasionou a neutralidade do direcionador.

Gráfico 11 – Avaliação dos Direcionadores de Competitividade do Segmento de Produção de Leite *in natura* em Morrinhos, Estado de Goiás



Fonte: Resultados da pesquisa.
Elaboração própria.

Entre outras questões levantadas pelos entrevistados como limitantes para a competitividade da cadeia produtiva, destacam-se: a deficiência no fornecimento de energia

elétrica, a baixa produtividade e a não utilização eficiente da capacidade instalada, a idade avançada do produtor e o problema da sucessão familiar. Essas questões podem ser ilustradas com as opiniões dos entrevistados. Segundo o entrevistado N, “o custo de manter geradores tem inviabilizado a produção para os grandes produtores e causado graves prejuízos aos pequenos produtores”.

Já em relação à produtividade, segundo o entrevistado J, “a baixa produtividade é decorrência da deficiência na alimentação da vaca, não adianta melhoramento genético do animal, sem a correta alimentação”. O entrevistado P destaca alguns problemas: “as áreas são grandes e por falta de manejo adequado mais áreas vão sendo utilizadas, não se recuperam as pastagens, tem muitos animais improdutivos, não há gestão de descarte de animal, não se pode ter vaca seca vazia”. Já o entrevistado J relata sua preocupação com a sucessão familiar na região e a idade avançada de muitos produtores de leite.

A seguir apresentam-se as considerações finais desta dissertação, com indicações de limites metodológicos de proposta de continuidade de pesquisa com os demais segmentos da cadeia produtiva do leite.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar os direcionadores de competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos, Estado de Goiás. Para isso, os agentes-chave, participantes desta pesquisa, avaliaram sete direcionadores, compostos por 25 fatores, que afetam à competitividade de forma positiva, neutra ou negativa.

A maioria dos fatores recebeu avaliação favorável à competitividade, indicando que, a percepção dos agentes-chave é de que muitos fatores favorecem a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO). A distribuição da avaliação dos fatores ficou da seguinte forma: um fator muito desfavorável, seis desfavoráveis, seis neutros e doze favoráveis. Em relação aos direcionadores, predominou uma tendência à neutralidade, de forma que quatro direcionadores (Ambiente Institucional, Tecnologia, Relações de Mercado e Recursos Produtivos), apesar de positivos, exercem pouca influência sobre à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*. Dois direcionadores apresentaram influência negativa sobre a competitividade, sendo que o Estrutura de Mercado teve avaliação desfavorável (-1) e Gestão, negativa (-0,27). Apenas o direcionador Qualidade apresentou avaliação favorável, indicando que, segundo a percepção dos agentes-chave, a qualidade do leite é um direcionador de competitividade para o segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (GO).

Admite-se que muitos outros fatores poderiam ter sido trabalhados, mas por questões de delimitação do questionário não foram avaliados. As perguntas abertas complementaram a percepção dos agentes-chave, isso permitiu que estes apontassem questões não abordadas nas perguntas fechadas.

Percebeu-se limitação metodológica, no que se refere à escala *likert*, em que muitas vezes, o entrevistado respondeu de forma neutra, indicando não ter opinião clara sobre o assunto. Outro limitante que também induziu a neutralidade de alguns direcionadores foi o fato de haver uma tendência à zero, ao se contrabalancear fatores favoráveis com desfavoráveis. Isso foi observado, acentuadamente, no Direcionador Recursos Produtivos.

Acredita-se que apesar do cuidado em identificar os agentes-chave desta pesquisa, a amostra poderia ser maior, a fim de se obter maior representatividade dos resultados. No entanto, acredita-se que os resultados atenderam ao objetivo proposto nesta pesquisa e revelaram como os fatores influenciam a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* no município de Morrinhos (GO).

Como esta pesquisa restringiu-se ao segmento de produção, e sendo a abordagem teórico-metodológica proposta por Silva e Batalha sistêmica, reconhece-se a limitação de seu resultado, uma vez que não se contemplou os demais segmentos do sistema agroindustrial do leite. Dessa forma, fica como proposta para pesquisas futuras completar esta análise, a fim de se ter uma visão sistêmica sobre a competitividade do sistema agroindustrial do leite.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. R. A. Escala de produção de leite. In: **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil:** qualidade e segurança alimentar. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

AMORIM, T. N. G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: CALLADO, A. C. (Org.). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial.** 3. ed., v. 1. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARDES, P. R.; NOGUEIRA NETTO, V.; MUSTEFAGA, P. S. Organização e poder no segmento da produção de leite no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L.; CARNEIRO, A. V. (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 123-137.

BOTEGA, J. V. L. et al. Diagnóstico da automação na produção leiteira. **Ciência e Agrotecnologia** [online], v. 32, n. 2, p. 635-639, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-70542008000200045&script=sci_arttext. Acesso em: ago. 2015.

CALLADO, A. C.; MORAES FILHO, R. A. Gestão empresarial no agronegócio. In: CALLADO, A. C. (Org.). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 1-10.

CASTRO, M. C. D.; NEVES, B. S. Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticinista no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L.; CARNEIRO, A. V. (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 63-72.

DÜR, J. W. **Como produzir leite de qualidade.** 4. ed. Brasília: SENAR, 2012.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Competitividade da cadeia produtiva do leite em Pernambuco.** Edição de Glauco Rodrigues Carvalho et al. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2009. Disponível em: http://pecooperativo.coop.br/attachments/article/75/Competitividade%20da%20Cadeia%20Produtiva%20do%20Leite%20em%20PE.pdf. Acesso em: ago. 2015.

ENCICLOPÉDIA AGRÍCOLA BRASILEIRA/ ESALQ-SP: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

FAEG. Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Leite em Goiás**: relatório de pesquisa. Goiânia: Sebastião Teixeira Gomes, 2009.

FAMATO. Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso; FABOV (Fundo de Apoio à Bovinocultura de Corte; UFV (Universidade Federal de Viçosa); UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso). **Diagnóstico da Cadeia Produtiva Agroindustrial da Bovinocultura de Corte do Estado de Mato Grosso.** Cuiabá, 2007.

FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nation. Disponível em: http://www.fao.org. Acesso em: jun. 2015.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf. Acesso em: dez. 2014.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 8, n. 1/3, p. 9-27, 1991. Disponível em: https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/viewFile/9051/5149. Acesso em: dez. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. T.; LEITE, J. L. O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite para os novos tempos. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L.; CARNEIRO, A. V. (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 139-154.

GRAZIANO DA SILVA. J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2. ed. Campinas, SP: IE/UNICAMP, 1998.

HAGUENAUER, L. **Competitividade, conceitos e medidas**: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para discussão nº 211).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário de 2006:** Brasil, grandes regiões e unidades da federação: segunda apuração. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. p. 1-777. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf. Acesso em: abr. 2015.

_____. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/. Acesso em: dez. 2015.

_____. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009** - Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009_analise_consumo/pofanalise_2008_2009.pdf. Acesso em: abr. 2015.

_____. **Pesquisa Municipal da Pecuária.** Disponível em: http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=94&z=p&o=27. Acesso em: abr. 2015.

_____. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação.** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html. Acesso em: out. 2015.

IMB. Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. PIB dos Municípios Goianos 2010-2013. Goiânia: IMB, dez. 2015. Disponível em: http://www.imb.go.gov.br/pub/pib/pibmun2013/pibmun2013.pdf. Acesso em: dez. 2015.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite.** São Paulo: PENSA-USP, 1998.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade.** In: XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos de Jordão, 1992. Disponível em: <http://ww2.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf>. Acesso em: nov. 2014.

_____. Uma abordagem neo-shumpteriana da competitividade industrial. **Ensaios FEE**, ano 17, n. 1, p. 355-372, 1996. Disponível em: http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1848. Acesso em: maio. 2015.

LÍRIO, V. S.; MOURA, A. D.; VALENTE, J. P. **Competitividade do Segmento de Produção da Cadeia Produtiva da Bovinocultura de Leite no Território Rio Doce Krenak**. Resplendor/MG. SOBER, 47º Congresso. Porto Alegre, 2009.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 51**. 2002.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 62**. 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, M. **Mapas da geografia e cartografia temática.** 6. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OTTO, I. M. C.; NEVES, M. F.; PINTO, M. J. A. **Cadeia produtiva de lácteos.** Goiânia: FIEG, 2012.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** São Paulo: Pearson, 2010.

PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JUNIOR, R. **Introdução à Economia.** São Paulo: Saraiva, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação.** São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Coleção Os economistas).

SANTINI. G. A.; PEDRA, D. F. B. M.; PIGATTO, G. **Internacionalização do setor lácteo:** a busca pela consolidação. In: SOBER, 2009.

SCALCO, P. R. **Identificação de poder de mercado no segmento de leite *in natura* e UHT.** 2011. 162f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

SCARPELLI, M. Planejamento e controle da produção. In: **Gestão Agroindustrial.** 3. ed., v. 1. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. **In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**– PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto. 1999. Disponível em: http://www.pensaconference.org/arquivos_1999/1.pdf. Acesso em: dez. 2014.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assenssing the competitiveness of Canada's agrifoodindustry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Toronto, v. 39, n. 4, p. 727-738, 1991.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. Custos de produção e indicadores de desempenho: metodologia aplicada a sistemas de produção de ovinos. **Custos e @gronegócioonline**, v. 4, n. 3, set./dez. 2008. Disponível em: http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v4/custos%20de%20producao%20ovinos.pdf. Acesso em: 10 dez. 2014.

VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Cadeia de lácteos no Brasil**: restrições ao seu desenvolvimento. Embrapa Gado de leite: Juiz de Fora, 2001.

APÊNDICE

Título da Pesquisa: Percepção da Competitividade do Segmento de Produção de Leite no Município de Morrinhos, Estado de Goiás Instituição: Universidade Federal de Goiás - Programa de Mestrado em Agronegócio Responsável pela pesquisa: Mestranda Juliana Dias Lopes Orientador: Dr. Alcido Elenor Wander

**O responsável pela pesquisa garante total anonimato das informações apresentadas pelo entrevistado, sendo o uso dessas para fins de pesquisa científica e entendimento do funcionamento da cadeia produtiva estudada. As informações relacionadas à identificação dos entrevistados são meramente para controle da pesquisa, e não serão divulgados nesta pesquisa os nomes dos produtores, empresas, instituições ou organizações, exceto caso solicitado pelo entrevistado.*

DADOS DO ENTREVISTADO	
NOME COMPLETO	
CONTATO	
SEGMENTO	

Orientações gerais sobre a condução da entrevista e preenchimento do questionário

A entrevista será gravada, desde que o entrevistado autorize, devendo ao término da entrevista o pesquisador checar se todos os pontos que constem no questionário tenham sido avaliados e ponderados.

Ao fechamento de cada assunto, solicitar-se-á ao entrevistado que avalie conforme sua percepção como se encontra cada fator no que se refere ao peso do fator questionado para a competitividade da cadeia produtiva.

A escala de avaliação é em número cardinal, em ordem crescente e positiva, de forma que 1 é a pior situação, e 5 a melhor. Para se ter clareza do que essa escala significa, descreve-se o que corresponde cada número dessa escala.

Escala	Ocorrência	Significado
1	Se o fator questionado prejudica gravemente o desempenho do direcionador analisado.	Fator é muito desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.
2	Se o fator questionado prejudica o desempenho do direcionador analisado.	Fator é desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.
3	Se o fator questionado não exerce influência sobre o desempenho do direcionador analisado.	Fator é neutro à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.
4	Se o fator questionado contribui de forma positiva com o desempenho do direcionador analisado.	Fator é favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.
5	Se o fator questionado contribui maximizando o desempenho do direcionador analisado.	Fator é muito favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura*.

No que se refere à importância do fator para o direcionador avaliado, pedir-se-á ao entrevistado que avalie, em uma escala crescente e positiva de 0 a 10, indicando o peso de cada fator para o direcionador a que se refere.

Espera-se compreender, por meio da ótica dos agentes-chave dessa cadeia produtiva, quais os direcionadores favoráveis e desfavoráveis à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, Estado de Goiás.

DIRECIONADOR 1: GESTÃO

1.1 Fator Planejamento e controle de produção
Em sua opinião, como se verifica o planejamento e o controle da produção de leite nos estabelecimentos produtores:
1( ) Não planeja, nem controla
2( ) Planeja, mas não controla
3( ) Planeja e controla, mas não anota
4( ) Planeja, controla e realiza o registro a mão
5( ) Planeja, controla e realiza o registro em planilhas eletrônicas

1.2 Fator Rendimento
Como você avalia a rendimento da atividade de produção de leite:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutro 4( ) Favorável
5( ) Muito favorável
Por quê?

1.3 Fator Investimento
Em geral, em sua opinião, como se verifica o comportamento dos produtores de leite em relação ao investimento na atividade:
1( ) Muito baixo 2( ) Baixo 3( ) Apenas suficiente para manter o nível de produção
4( ) Alto 5( ) Muito alto

1.4 Fator Capacitação Profissional
Em geral, na região, os trabalhadores da cadeia produtiva do leite estão tendo capacitação profissional de forma:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável
5( ) Muito favorável

1.5 Fator qualidade da mão de obra
Em termos de qualidade, a oferta de mão de obra na região é:
1( ) Muito baixa 2( ) Baixa 3( ) Média 4( ) Alta 5( ) Muito alta

1.6 Fator Comercialização
Em sua opinião, para o produtor, em relação à comercialização (venda) do leite, você a avalia como:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável
5( ) Muito favorável
Por quê?

Quais problemas que você identifica como principais na gestão realizada pelo segmento de produção de leite *in natura*?

Direcionador Gestão	Indicador	Peso
Planejamento e controle de produção		
Rendimento		
Investimento		
Capacitação Profissional		
Qualidade da mão de obra		
Comercialização da produção		

DIRECIONADOR 2: QUALIDADE

2.1 Fator Processo de Produção

Em sua opinião, em relação ao cumprimento das normas sobre a qualidade do leite (INs 51 e 62), no processo de produção, os produtores de Morrinhos:

1( ) Dificilmente cumprem
2( ) Apenas alguns cumprem
3( ) Em torno de 50% cumprem
4( ) Maioria cumpre
5( ) Todos cumprem

2.1 Fator Armazenagem e Transporte

Em sua opinião, em relação ao cumprimento das normas sobre a qualidade do leite (INs 51 e 62), no processo de armazenagem e transporte do leite, os responsáveis – produtores, transportadores e laticínio:

1( ) Dificilmente cumprem
2( ) Apenas alguns cumprem
3( ) Em torno de 50% cumprem
4( ) Maioria cumpre
5( ) Todos cumprem

Direcionador Qualidade	Indicador	Peso
Processo Produtivo Armazenagem e transporte		

DIRECIONADOR 3: TECNOLOGIA

3.1 Fator Assistência técnica

Em relação ao acesso à assistência técnica e a sua contribuição para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, qual sua avaliação sobre esse fator:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutro 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

3.2 Fator Sistema de manejo

Itens a serem observados: realização de ordenha em ambiente higienizado e sempre no mesmo horário; utilização de ração balanceada qualitativamente e quantitativamente, fornecimento de volumoso (capineiras, silagem de milho, sorgo, cana-de-açúcar etc.);adequada nutrição do animal; controle zootécnico, com aplicação de vacinas no prazo correto; fornecimento suficiente de água; piquetes rotacionados; área para cria e recria de animais e maternidade; cochos cobertos, entre outros itens necessários e adequados ao sistema adotado – pasto ou confinamento.

Em relação ao sistema de manejo predominante e sua contribuição para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, qual sua avaliação sobre esse fator:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutro 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

Quais as principais doenças encontradas nas vacas ordenhadas?

3.3 Fator Acesso e utilização de tecnologia

Em relação ao fator utilização de tecnologia, esta entendida como prática que promove aumento de produtividade e redução de custos, no que se refere a sua contribuição para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, qual sua avaliação sobre esse fator:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutro 4( ) Favorável
5( ) Muito favorável

Direcionador Tecnologia	Indicador	Peso
Assistência Técnica Sistema de Manejo Acesso e utilização de tecnologia		

DIRECIONADOR 4: RECURSOS PRODUTIVOS

4.1 Fator Quantidade de Mão de Obra
Em termos de quantidade, a mão-de-obra disponível na região é:
1( ) Muito escassa 2( ) Levemente escassa 3( ) Apenas suficiente 4( ) Abundante 5( ) Muito abundante

4.2 Fator Insumo
Em relação ao fator insumo para produção de leite, segundo sua percepção, responda sim ou não para os seguintes itens:
a) O custo dos insumos está adequado com o preço de venda do leite: ( ) sim ( ) não
b) No mercado local encontra-se o insumo desejado: ( ) sim ( ) não
c) O preço é considerado o praticado no mercado de outros municípios: ( ) sim ( ) não
d) O fornecedor oferece opções de pagamento a crédito ( ) sim ( ) não

4.3 Fator Terra (área destinada à pecuária leiteira)
Em relação ao tamanho da área destinada à pecuária de leite pela maioria dos produtores, no que se refere a sua contribuição para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, qual sua avaliação sobre esse fator:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

4.4 Fator Animal (efetivo de vacas ordenhadas)
Em relação ao efetivo de vacas ordenhadas, que a maioria dos produtores possui, no que se refere a sua contribuição para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, qual sua avaliação sobre esse fator:
1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

Qual a raça de vacas ordenhadas predomina:

Na sua percepção, existe mercado e recursos produtivos para se expandir a pecuária leiteira na região?

Na sua opinião, na atividade de produção de leite, o que pode contribuir para o aumento da produtividade?

Direcionador Recursos Produtivos	Indicador	Peso
Quantidade de Mão de Obra Insumos Fator Terra Fator Animal		

DIRECIONADOR 5: ESTRUTURA DE MERCADO

5.1 Fator Economia de Escala

No que se refere à contribuição do fator economia de escala (processo produtivo em que se obtém a máxima utilização de recursos com os menores custos) para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, qual sua avaliação:

1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutro 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

Por quê?

Na sua opinião, os produtores de leite de Morrinhos estão utilizando sua capacidade instalada de forma adequada? Explique.

5.2 Fator Preço

No que se refere ao fator preço de venda do leite pelo produtor e sua influência para a competitividade do segmento de produção em Morrinhos, qual sua avaliação:

1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutro 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

Quais são os principais problemas enfrentados em relação ao preço de venda do leite?

Na sua opinião:
O produtor consegue negociar os preços com fornecedores?
O produtor consegue negociar os preços de venda?
Explique.

Na sua opinião, qual segmento possui maior poder de influenciar os preços:
( ) os produtores de leite
( ) as agroindústrias
( ) os varejistas, como supermercados
( ) os consumidores

Direcionador Estrutura de Mercado	Indicador	Peso
Economia de Escala Preço		

DIRECIONADOR 6: AMBIENTE INSTITUCIONAL

6.1 Instrução Normativa

No que se refere ao fator instruções que normatizam a produção de leite (IN 62) e seu respectivo cumprimento e fiscalização, isso influencia a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos, de forma:

1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

6.2 Entidades de Formação Profissional

Em relação às instituições de apoio, como, por exemplo, universidades, Senar, Sebrae, escolas agrícolas, como você avalia o papel e influência para competitividade do segmento de produção de leite *in natura* na região:

1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável 5( ) Muito favorável

6.3 Acesso ao crédito

a) Há linhas de crédito oficiais acessíveis oferecidas (ex: PRONAF) aos produtores da região: ( ) sim ( ) não

b) A taxa de juros praticada é considerada favorável ao produtor: ( ) sim ( ) não

c) O prazo de pagamento é favorável ao produtor: ( ) sim ( ) não

d) Em geral, o produtor faz uso do crédito para expandir sua produção: ( ) sim ( ) não

6.4 Carga tributária

Em relação à carga tributária incidente na cadeia produtiva do leite, como você avalia sua influência para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos:

1( ) Muito desfavorável 2( ) Desfavorável 3( ) Neutra 4( ) Favorável

5( ) Muito favorável

DirecionadorAmbiente Institucional	Indicador	Peso
Instrução Normativa		
Entidades de Formação Profissional		
Acesso ao Crédito		
Carga tributária		

DIRECIONADOR 7: RELAÇÕES DE MERCADO

7.1 Qual sua opinião sobre a relação entre os produtores de leite e o sindicato:
( ) Relação muito desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação neutra, não afetando à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação muito favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos

7.2 Qual sua opinião sobre a relação entre os produtores de leite e os fornecedores de insumo:
( ) Relação muito desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação neutra, não afetando à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação muito favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos

7.3 Qual sua opinião sobre a relação entre os produtores de leite e as agroindústrias:
( ) Relação muito desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação neutra, não afetando à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação muito favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos

7.4 Qual sua opinião sobre a relação entre os produtores de leite e as entidades de formação profissional:
( ) Relação muito desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação neutra, não afetando à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos
( ) Relação favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos

( ) Relação muito favorável à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos

Na sua opinião, quais são os principais problemas que o produtor enfrenta em relação aos outros segmentos dessa cadeia?

Você identifica algum problema entre os próprios produtores de leite na região?

Direcionador Relações de Mercado	Indicador	Peso
Relação entre produtor e sindicato Relação entre produtor e fornecedor Relação entre produtor e agroindústria Relação entre produtor e entidades de formação profissional		

Em sua opinião, quais os principais fatores que afetam negativamente à competitividade do segmento de produção de leite *in natura* em Morrinhos (marcar apenas 3, escalonando em ordem de importância):
( ) falta de políticas públicas destinadas aos produtores de leite
( ) carga tributária elevada
( ) falta de crédito
( ) falta de capacitação profissional
( ) risco da atividade produtiva
( ) baixo retorno financeiro da atividade
( ) dificuldades no escoamento da produção, decorrente de estradas em condições ruins
( ) dificuldade de adequação às normas de qualidade
( ) falta de energia elétrica
( ) água insuficiente
( ) falta de mão de obra
( ) elevados custos dos insumos
( ) falta de assistência técnica
( ) pouco acesso à tecnologia
( ) baixa qualidade do pasto, solo
( ) outro. Qual?

Você gostaria de emitir sua opinião sobre mais algum assunto, que não tenha sido abordado, e que julgue importante para a competitividade do segmento de produção de leite *in natura* na região?

ANEXO

ANEXO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG

Plataforma Brasil

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPETITIVIDADE NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE, MORRINHOS, GOIÁS
Pesquisador: JULIANA DIAS LOPES
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 48026715.6.0000.5083
Instituição Proponente: Universidade Federal de Goiás - UFG
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.315.737

Apresentação do Projeto:
Projeto de Pesquisa desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos da UFG, sob orientação Prof. Dr. Alcido Elenor Wander. Pretende utilizar metodologia exploratória por meio de estudo de caso com 15 indivíduos ligados a cadeia produtiva de leite da região de Morrinhos, Goiás. A coleta de dados será feita por meio de observações, entrevistas gravadas e aplicação de um questionário de avaliação de fatores ligados a cadeia produtiva.

Objetivo da Pesquisa:
O objetivo geral da pesquisa é compreender os fatores que contribuem para a competitividade do sistema agroindustrial do leite, na principal bacia leiteira do Estado de Goiás, que se localiza no município de Morrinhos. Objetivo Secundário: Identificar a cadeia produtiva do leite, a montante e a jusante, verificando o efeito de encadeamento desta atividade e seu enraizamento na região em estudo;Identificar os possíveis fatores que contribuem com a competitividade da cadeia do leite. Assim como os gargalos que dificultam o aumento da
produtividade e da competitividade, como, por exemplo, a falta de crédito, a pequena produção, a cultura local do pecuarista, a falta de técnicos para que a propriedade seja assistida por meio de acompanhamento da qualidade e da produtividade do leite, etc; Compreender os direcionadores

Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131
Bairro: Campus Samambaia **CEP:** 74.001-970
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3521-1215 **Fax:** (62)3521-1163 **E-mail:** cep.prpi.ufg@gmail.com

de competitividade no sistema agroindustrial do leite contribui com o desenvolvimento da cadeia produtiva

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Para amenizar os possíveis riscos, a pesquisadora afirma que não haverá perguntas pessoais e nenhum tipo de exposição pública em que os pesquisadores se comprometem a não publicar nenhum tipo de dado que possa comprometer o entrevistado. Pedir-se-á autorização para que a entrevista seja gravada, assim como caso acha registro de imagem, também pedir-se-á autorização. Quanto a participação do pesquisado não haverá benefício de forma direta. Talvez traga algum benefício de forma indireta, como auxiliar na identificação de problemas com possíveis soluções para a competitividade do sistema agroindustrial do leite.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O estudo pretendido é bastante relevante para a compreensão de fatores ligados ao desenvolvimento econômico setorial e regional. Apresenta metodologia bem delineada, bibliografia ampla e atualizada, baixo custo e financiamento próprio.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O protocolo de pesquisa se encaixa nas normativas preconizadas por normativas éticas; Apresenta anuência da instituição aonde será realizado o estudo, TCLE com linguagem clara, garantia de sigilo e tratamento adequado de dados, informações sobre riscos, benefícios, interrupção voluntária e indenizações.

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Conclui-se pela aprovação do protocolo de pesquisa

Considerações Finais a critério do CEP:

Enviar Relatório Final com as devidas comprovações da incidência de apresentações, publicações advindas do presente protocolo de pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_486335.pdf	14/10/2015 16:28:05		Aceito

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG

Continuação do Parecer: 1.315.737

Outros	Termo_anuencia_Emater.pdf	14/10/2015 16:27:06	JULIANA DIAS LOPES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Juliana.pdf	14/10/2015 16:26:10	JULIANA DIAS LOPES	Aceito
Outros	Termo_de_compromisso.pdf	10/08/2015 09:16:12		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	09/08/2015 22:32:50		Aceito
Outros	Questionário.pdf	09/08/2015 21:14:36		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	07/08/2015 20:41:44		Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Juliana.pdf	07/08/2015 20:34:41		Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

GOIANIA, 10 de Novembro de 2015

Assinado por:
João Batista de Souza
(Coordenador)