

ANÁLISE SOBRE AS PERSPECTIVAS DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS NO MUNICÍPIO DE FREDERICO WESTPHALEN E REGIÃO

JEFFERSON ALVES DA COSTA JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

LORIMAR FRANCISCO MUNARETTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

GENESIO MARIO DA ROSA

ARCI DIRCEU WASTOWSKI

ANÁLISE SOBRE AS PERSPECTIVAS DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS NO MUNICÍPIO DE FREDERICO WESTPHALEN E REGIÃO

1.Introdução

O leite de vaca é um produto alimentar muito utilizado na dieta dos seres humanos devido a sua composição química que é rica em nutrientes, apresentando cerca de 87% de água e 13% de componentes sólidos: 4% a 5% de carboidratos, 3,2 % de proteínas, 3% a 4% de lipídios, 0,8% de minerais e 0,1% de vitaminas (HAUG *et al.*, 2007). Logo, a ingestão de um copo de leite (200mL) conteria cerca de 6,4 g de proteínas satisfazendo as necessidades diárias desse nutriente para o organismo de uma criança de 4 kg, conforme Pereira, 2014; USDA, 2011. Assim, o alimento leite favorece à manutenção da vida com saúde às atividades diárias das pessoas (MAHAN *et al.*, 2012). No mundo e no Brasil, o padrão alimentar das pessoas vem sofrendo modificações devido a vários fatores, dentre estes: o custo de produção e o preço dos alimentos, as preferências individuais, as crenças e tradições culturais, os aspectos geográficos e socioeconômicos (WHO, 2003). Nesse contexto, Levy-Costa *et al.*, 2005, verificaram a redução no consumo de certos alimentos na população brasileira, tais como no feijão (-31%), tubérculos e raízes (-32%), ovos (-84%); por outro lado, também verificaram o aumento no consumo de certos alimentos na dieta destacando-se, entre outros, o leite com 36%. Porém, atualmente a cadeia produtiva do leite e de seus derivados vêm passando por mudanças significativas entre os principais agentes que a integram: produtor, indústria, distribuição, comércio e consumidor final. Estas mudanças têm sido influenciadas pela entrada de novas tecnologias, eficiência no processo de produção, profissionalização e especialização dos agentes da cadeia de produção, rigidez de normas governamentais, necessidade de atendimento à legislação ambiental, maior exigência do consumidor final pelos produtos lácteos e de seus derivados. Neste contexto, estudos realizados por De Castro *et. al.* (1998), conforme apresentado no Quadro 1, demonstrou a situação atual e perspectivas: na indústria processadora do leite, do produtor, e na própria distribuição do leite, os quais integram o setor da cadeia láctea no estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 1 - Situação atual e perspectivas: do produtor, na indústria processadora e no distribuidor de leite que integram setor da cadeia láctea no RS.

Item	Produção		Industrialização		Distribuição	
	Situação atual	Perspectivas	Situação atual	Perspectivas	Situação atual	Perspectivas
Tecnologia empregada	Baixa	Melhoria Gradativa	Alta	Manter-se alta	Média	Melhoria Gradativa
Nível de organização	Baixo	Melhoria Lenta	Alto	Manter-se alto	Alto	Manter-se alta
Poder de barganha	Baixo	Pequena melhoria	Alto	Manter-se alto	Alto	Manter-se alta
Capacidade de Indução	Baixa	Manter-se Baixa	Alto	Manter-se alto	Alta	Manter-se alta
Profissionalização	Baixa	Melhoria lenta	Alta	Manter-se alto	Alta	Manter-se alta
Capacidade de Ajuste	Baixa	Melhoria lente	Alta	Manter-se alta	Alta	Manter-se alta
Capacidade competitiva	Baixa	Melhoria lenta	Alta	Manter-se alta	Alta	Manter-se alta
Vulnerabilidade no Mercosul	Alta	Diminuição gradativa	Média	Diminuição gradativa	Baixa	Manter-se baixa
Estrutura de mercado	Pulverizada	Concentração lenta	Concentrada	Manter-se Concentrada	Pouco otimizada	Contração gradativa

Fonte: Adaptado DE CASTRO, C.; *et al.*, 1998.

As perspectivas atuais e futuras abordadas por De Castro *et. al.* (1998) revelam aspectos de contemporaneidade e relevância no atual contexto dos setores da produção primária, industrial e na distribuição que integram a cadeia do leite e seus derivados. Os resultados do estudo sinalizaram positivamente à indústria processadora com características que a deixam em situação de vantagem, como o próprio poder de barganha em relação aos produtores de leite. Os movimentos observados produziram indicativos de formação de uma forte indústria (grandes conglomerados) com maior poder de barganha que visa atuar em parceria com os produtores de forma integrada. O modelo de 5 forças de Porter, (a ameaça da entrada de novos concorrentes; a ameaça dos produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores ou clientes; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes), é analisado neste trabalho para que se possa identificar qual a força mais presente na formação da competitividade da empresa. Diante do exposto foi elaborada a seguinte questão problema: Como se caracterizam as forças competitivas de Porter nas indústrias processadoras de leite de Frederico Westphalen e Região? O presente estudo, visou analisar e descrever de que maneira as forças competitivas de Porter se apresentam nas indústrias processadoras de leite no município de Frederico Westphalen e região, e também visou verificar a percepção da indústria processadora de leite em relação aos produtores. Este artigo está dividido pelas seguintes seções: introdução, a segunda seção apresenta revisão teórica, na sequência a terceira seção apresenta a metodologia e na quarta seção a revisão teórica e pôr fim a relação das bibliografias.

2. Fundamentação teórica

Através da análise do ambiente operacional, que trata do ambiente de interação próximo da organização, constituído por fornecedores, concorrentes, clientes, produtos substitutos, etc., (FERNANDES, BERTON, 2005), a empresa obtém informações para auxiliar a desenvolver as estratégias competitivas. Entre as técnicas e metodologias para analisar o ambiente operacional, pode-se utilizar a análise estrutural da indústria (modelo das cinco forças de Porter). Segundo Porter uma indústria (setor), deve ser analisada por sua estrutura a qual em última instância influência na determinação das regras competitivas.

2.1 Estratégia competitiva

A internacionalização dos mercados está provocando expressivas modificações em inúmeras empresas o que tem levado os seus gestores a reverem suas estratégias. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Porter (1986) apresenta um modelo para diagnóstico e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor, denominada de “*análise estrutural da indústria*” que possibilita analisar o ambiente de um setor de atividades da entidade. Para Porter (1986), o modelo de desempenho da empresa está ligado a dois fatores que são: o desempenho estrutural do setor (análise estrutural de forças competitivas) e o posicionamento da empresa nesse setor (alternativas estratégicas). O modelo amplia o conceito de concorrência, que foi também denominado de análise da concorrência ampliada. Segundo Porter (1986), o grau de concorrência em uma indústria pode ser visto através de cinco forças competitivas que são: a) ameaça de novos concorrentes; b) rivalidade em relação aos concorrentes existentes, c) ameaça de produtos e serviços substitutos; d) poder de compra dos clientes; e) o poder de negociação dos fornecedores. Através da figura 1 abaixo, Porter representou as forças que dirigem a concorrência na indústria.

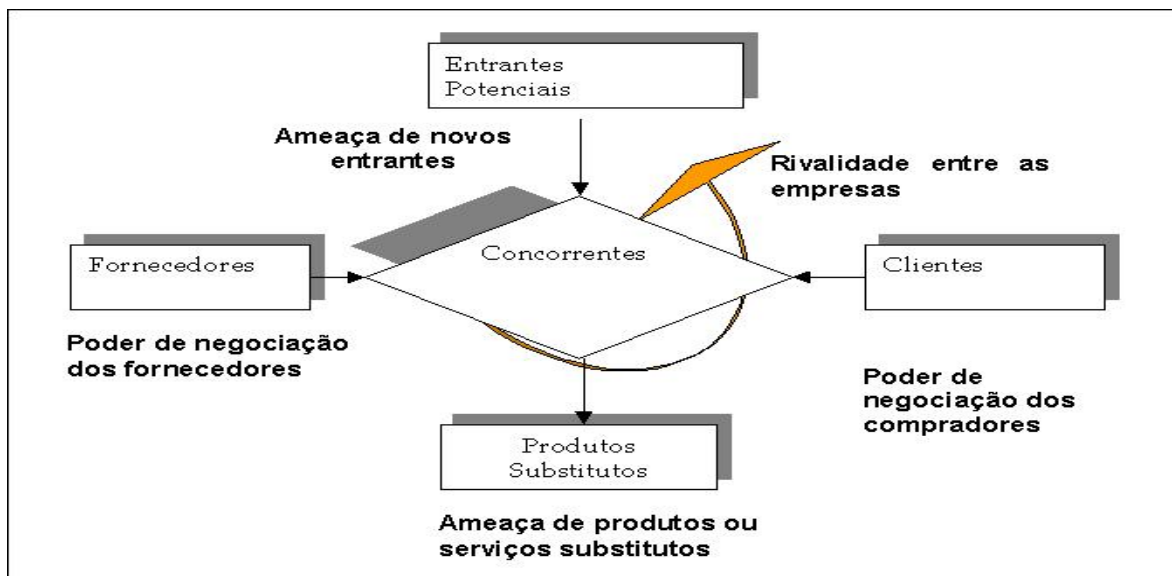


Figura 1. Esquema das forças competitivas de Porter.

Fonte: PORTER, M.; MONTEGOMERY, C. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Para Porter (1999) a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência da indústria ou setor, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. Porter (1999) explica que as forças determinam a rentabilidade da indústria, pois as 5 forças afetam em diferentes graus de intensidade os preços, os custos e os investimentos do conjunto de empresas de certo ramo de atividade. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. Para Fernandes e Berton (2005) a lógica subjacente ao modelo é que, quanto maior a força, menor a rentabilidade do setor e, conseqüentemente, da empresa. Assim, no limite, um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores, poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo. O maior objetivo de qualquer empresa é ter uma forte posição competitiva, elevar barreiras à entrada de novos competidores, ter um perfil maior e melhor do que seus concorrentes; aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, as empresas buscam criar vantagens para os seus produtos ou serviços que possam ser observadas pelos consumidores. Infere-se, pelo exposto, que a meta final (fins) da estratégia competitiva é lidar com, e em termos ideais, modificar as regras em favor da empresa.

2.2. As cinco forças competitivas de Porter

Na sequência, descreve-se sobre as forças competitivas de Porter e os principais fatores que influenciam as mesmas no mercado.

1) Primeira força do modelo Porter - Ameaça de Entrada de um novo concorrente (competidores/entrante):

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e

um grande desejo de ganhar parcela do mercado. Porter (1999), explícita que como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. Assim se as barreiras de entrada são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva a ameaça de entrada é pequena. Porter (2009), explica que se as barreiras de entrada foram baixas e os invasores esperarem pouca retaliação dos concorrentes entrincheirados, a ameaça de invasão será alta e a lucratividade do setor será moderada. As principais barreiras de entrada, que favorecem as empresas estabelecidas em relação aos novos concorrentes (entrantes) são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança dos clientes; acesso desigual aos canais de distribuição, vantagens das empresas estabelecidas independentemente do tamanho e o governo através de uma política governamental restritiva. Para Porter (2009), as barreiras de entrada devem ser avaliadas em relação as capacidades dos entrantes potenciais, que podem ser empreendimentos emergentes, empresas estrangeiras, ou atores de indústrias correlatas.

2) Segunda força do modelo Porter - Intensidade rivalidade entre os concorrentes existentes:

A rivalidade entre os concorrentes (competidores) de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. A rivalidade entre os competidores é caracterizada pelo uso de táticas que envolvem: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores (Porter,1986). A alta rivalidade limita a lucratividade do setor. A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a análise de vários fatores, como: concorrentes numerosos e bem equilibrados; crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou de custos de mudança, concorrentes divergentes e barreiras de saídas elevadas. Para Porter (2009), a rivalidade é especialmente danosa para a lucratividade se ela girar, sobretudo, em torno do preço, pois as guerras de preços transferem lucros diretamente do setor para os clientes. As reduções de preços são percebidas e acompanhadas com facilidade pelos concorrentes, tendendo a promover sucessivas rodadas de retaliação.

3) Terceira força do modelo Porter - Ameaça de Produtos Substitutos:

De acordo com Fernandes e Berton (2005), produtos ou serviços substitutos representam risco para qualquer setor à medida que impõe um limite de preços e demandam mais vantagens ao portfólio da indústria. Produtos substitutos são aqueles que desempenham função idêntica ou semelhante à do produto, por meios diferentes. No geral, todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que "quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria." (Porter 1986). Os produtos substitutos limitam ou reduzem as taxas de retorno de uma indústria, pois estabelecem um teto nos preços no mercado. De acordo com Porter (1986), "os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu "*trade off*" de preço-desempenho com produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos". Porter (2009), explica que os estrategistas devem manter-se alerta em relação às mudanças em outros setores, capazes de torná-los atraentes como fornecedores de substitutos, embora não o fossem antes. Assim, empresas que têm possibilidade de introduzir novos produtos ou serviços podem ser consideradas como ameaças constantes às empresas que compõem uma indústria.

4) Quarta força do modelo Porter - Poder de Negociação dos Compradores (clientes)

Conforme Porter (1998), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e possuem a capacidade de acirrar a concorrência, jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até afetar a rentabilidade da indústria. Para Fernandes e Berton (2005), os compradores são poderosos quando possuem significativo poder de barganha nas seguintes circunstâncias: Concentração dos compradores em relação à concentração de empresas vendedoras (ofertantes), volume de compra destinado a um comprador (adquirem produtos que representam fração significativa de seus custos), pouca diferenciação ou padronização dos produtos entre empresas do mercado, poucos custos de mudança, baixa lucratividade dos compradores, ameaça de integração para trás (os clientes adquirem empresas fornecedoras), importância da qualidade dos produtos ofertados para o comprador, disponibilidade de informações (o comprador possui informações do mercado como demanda, preços reais praticados, custo dos fornecedores). Estas circunstâncias possibilitam maior poder de negociação ao comprador da indústria, que pode ser obtido através dos consumidores, compradores industriais e comerciais.

5) Quinta força do modelo Porter - Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos bens ou serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços. De acordo com Porter (2009), existem algumas circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso. Determinado grupo de fornecedores será poderoso se:

- 1 – For concentrado em relação a indústria compradora;
- 2 – Não depende excessivamente da indústria compradora como fonte de receita;
- 3 – Os custos de mudança de um para outro fornecedor forem altos para os compradores;
- 4 – Oferecer produtos diferenciados;
- 5 – Não houver substituto para os produtos do fornecedor;
- 6 – Impuser ameaça factível de se integrar para frente, ou corrente abaixo, avançando sobre o setor. (O grupo de fornecedores representa uma ameaça de integração para frente).

3. Metodologia

Conforme definido por Prodanov e Freitas (2013), “a metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

A pesquisa, desenvolvida neste trabalho, apresenta uma abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Gil (1999) as pesquisas qualitativas são aquelas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, (...) onde a análise dos dados depende do estilo e da capacidade do pesquisador (GIL, 1999). Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva, pois têm como principal atuação estudos referentes a determinação das características de um determinado grupo (...) (GIL, 1999). Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e estudo de caso ou multicaso. De acordo com Vergara (1997), “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um

órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.” Os dados foram coletados por meio de entrevistas com diretores de empresas de indústrias processadoras de leite e produtores rurais de Frederico Westphalen e Região. Os dados foram interpretados de forma qualitativa. Os resultados das entrevistas estão apresentados de acordo com as respostas dos entrevistados, obtidas em relação a cada uma das forças competitivas de Porter e demais questões relativas aos objetivos do estudo.

4. Resultados e discussões.

Os resultados do estudo estão apresentados pelas seguintes seções. Inicia com a descrição da relação das indústrias processadoras que coletam a matéria-prima leite no município de Frederico Westphalen e região, após, descreve-se sobre as forças competitivas de Porter na indústria processadoras de leite que coletam a matéria-prima leite no município de Frederico Westphalen e região e na terceira seção apresenta a percepção da indústria processadora de leite em relação aos produtores.

4.1 Indústrias processadoras de leite que coletam a matéria-prima leite no município de Frederico Westphalen e região.

Para melhor elucidar, o quadro 2 apresenta a relação das indústrias que coletam o leite no município de Frederico Westphalen e nos municípios da região, sendo estes os seguintes municípios: Ametista do Sul, Caiçara, Ibirapuitã, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Nicolau Vergueiro, Pinhal, Ronda Alta, Sagrada Família, São José das Missões e São Pedro das Missões.

Quadro 2 – Indústrias processadoras que coletam leite no município de Frederico Westphalen e região.

Empresa	Pontos de refrigeração / beneficiamento	Municípios	Beneficiamento
Unibom	Refrigeração	Água Santa	Não informado
Nestlé	Beneficiamento	Carazinho	Carazinho - RS
Lactales	Refrigeração	Chapada	Ijuí - RS
Laticínios vale do Taquari	Beneficiamento	Estrela	Estrela - RS
Italac	Refrigeração	Marau	Guairaçá-PR
Piracanjuba	Refrigeração	Nova Ramada	Piracanjuba - GO
Nestlé Sul	Refrigeração	Palmeira Das Missões	Carazinho - RS
Cooper A1	Beneficiamento	Palmitos	Palmitos - SC
Piá/	Beneficiamento	Marau	Marau - RS
Nestlé Sul/	Refrigeração	Passo Fundo	Carazinho - RS
Frizzo	Beneficiamento	Planalto	Planalto - RS
Stefanello	Beneficiamento	Rodeio Bonito	Rodeio Bonito - RS
CCGL	Beneficiamento	Cruz Alta	Cruz Alta - RS
Carlitos Alimentos	Beneficiamento	São Carlos	São Carlos -SC
Cotrisal	Refrigeração	Sarandi	Não informado
Coagrisol	Refrigeração	Soledade	Não informado
Italac	Refrigeração	Tapejara	Guairaçá - PR
Tirol	Refrigeração	Trindade do Sul	Itapiranga - SC

Pela análise do quadro 2, observou-se que o leite produzido no município de Frederico Westphalen e de municípios da região tem sido captado por empresas terceirizadas e destinados a indústrias processadoras de médio e grande porte, as quais possuem unidades de processamento fora desses municípios de produção de leite e, ainda, as indústrias estão localizadas em diversos municípios do estado do RS, assim como em outros estados do Brasil, como Santa Catarina, Paraná, Goiás.

4.2 - Forças competitivas de Porter na Indústria processadoras de leite que coletam a matéria-prima leite no município de Frederico Westphalen e região.

Ao analisar o setor das indústrias processadoras de leite com as 5 (cinco) forças competitivas de Porter foi possível caracterizá-las da seguinte maneira:

a) Rivalidade entre concorrentes da indústria processadora do leite

Percebeu-se uma rivalidade significativa entre as indústrias processadoras de leite que buscam essa matéria-prima no município de Frederico Westphalen e na região. As indústrias de laticínios de médio e grande porte apresentaram maior eficiência operacional (maior escala de produção) devido a logística desenvolvida na busca e na obtenção da matéria-prima (leite) junto aos produtores rurais que possuem maior capacidade (volume) de produção, o que gera variações nos preços da matéria-prima pago ao produtor entre as diferentes indústrias.

Para obter a matéria-prima leite, a indústria atua com precificação diferenciada junto aos produtores, pagando a eles o valor do litro na faixa variável entre R\$ 0,80 a R\$1,60 (oitenta centavos a um real e sessenta centavos por litro de leite). Esta variação de preços tem sido influenciada pelos seguintes fatores: qualidade da matéria-prima leite, quantidade (volume) de produto leite, logística de acesso ao local de coleta do leite nas propriedades – como as estradas asfaltadas ou estradas de chão, etc. De acordo com estudos de Salgado (2013), as 10 maiores fábricas processadoras de leite no ano de 2000 processavam 34% do leite brasileiro passando para 42% no ano de 2010. Destarte, a viabilidade econômica da indústria processadora de leite é fortemente dependente de grande volume de matéria-prima em seus processos de produção, a fim de produzir o leite em grande escala. Por outro lado, os agentes de distribuição possuem poder de barganha, ocasionando muita competição entre as indústrias.

b) Barreiras à entrada de concorrentes

A entrada de novas empresas (indústrias processadoras) com atividade relacionada à indústria do laticínio e seus derivados, tem apresentado primordialmente como barreira de entrada os seguintes fatores: **elevada escala de produção e necessidade de altos investimentos de capital**. Para viabilizar a instalação de novas indústrias processadoras de leite no município de Frederico Westphalen e região é necessário a demanda de altos volumes de recursos financeiros. Além do exposto até o momento, as indústrias processadoras de leite que se encontram em atividade, precisam obter maior eficiência em sua capacidade de produção instalada atual. Observou-se, ainda, que a escassez de leite nas diferentes regiões do sul do país decorre da incipiente organização do setor produtivo rural, o qual tem apresentado baixos volume de produção e variável entre os produtores de leite. Dentre os aspectos atuais, bem como de visão futura, a instalação de pequenas indústrias processadoras de leite por meio de projetos incrementais de cooperativas locais, como algumas em atividade, ainda possibilita a comercialização do leite por pequenos produtores, ou seja, produtores que não possuem escala de produção para atender a demanda das indústrias. Assim, as cooperativas têm propiciado a

manutenção da atividade de produção de leite em pequenas propriedades rurais, bem como alavancar recursos financeiros devido as múltiplas atividades desenvolvidas como os seus associados (produtores de grãos, produtores de suínos, produtores de aves, produtores de leite).

c) Poder de barganha dos compradores (clientes) (varejo/consumidores do leite e derivados)

Os compradores (varejo) possuem elevado poder de barganha em relação ao preço e a qualidade do produto. De acordo com Salgado (2013), o setor varejista vem aumentando sua concentração no Brasil, exercendo o controle de mais de 2/3 do comércio. Isso possibilita uma grande capacidade de negociação e persuasão das grandes redes de supermercados em termos de preços, prazos, volumes junto as indústrias processadoras, como a do leite e derivados. Por outro lado, não há indicativos que os compradores (distribuidores e comerciantes) possuem interesse de instalação de novas indústrias processadoras de leite (verticalização das atividades). Denota-se que a maioria dos produtos do setor lácteo são padronizados e não apresentam grande diferenciação entre as marcas. Assim, as margens de lucro do setor são estreitas e dependem de volumes de produção (aumento de escala). Observa-se ainda que a opção de o próprio comprador (varejo/consumidor) em processar a matéria-prima leite, fabricar o produto e seus derivados é financeiramente pouco viável.

d) Poder de barganha dos fornecedores (produtores de leite)

Os produtores de leite, fornecedores de matéria-prima às indústrias, possuem pouco poder de barganha, mesmo sabendo que a indústria necessita de muito volume de matéria-prima para trabalhar em elevada escala de produção, a fim de obter os devidos lucros. Deste modo, verificou-se que: a falta de uma logística otimizada nas coletas do leite, a pouca escala de produção da matéria-prima nas pequenas e médias propriedades, a falta de qualidade desejada do produto são alguns fatores que deixam o produtor com pouco poder de barganha na venda do leite com a indústria. O poder de barganha de pequenos produtores talvez poderia ser concretizado se existisse uma combinação de preços entre os produtores, assim como através da formação de associações de produtores de leite, por meio da criação de cooperativas de produtores de leite, etc. Nesta atual perspectiva, denota-se que a indústria processadora, gradativamente está buscando se aliar com os produtores de leite por meio de parcerias (como num sistema de integração), o qual apresentaria potencial de escala (volume de produção), melhor eficiência no processo de produção, melhor qualidade da matéria-prima leite, etc. Acredita-se que a abertura de cooperativas de produtores de leite ou de associações destes produtores poderá proporcionar a integração de pequenos produtores para a obtenção de poder de barganha desses perante à indústria, assim como na comercialização dos produtos de leite e derivados.

e) Ameaça de produtos ou bens substitutos

A comercialização de produtos substitutos ao leite, tendo em vista ao atendimento das suas propriedades nutritivas, ainda é incipiente nos mercados consumidores no estado do Rio Grande do Sul. Contudo, em períodos que houver aumentos excessivos no preço do leite e derivados o consumidor recorrerá a produtos concorrentes entre os quais, chás, sucos, leite de soja, como alternativa aos produtos lácteos. A partir da descrição da análise das forças competitivas, denota-se que a indústria processadora do leite se apresenta como um setor que possui grandes barreiras de entradas, muita concorrência centrada em poucas indústrias,

clientes (distribuição/varejo) muito fortes e fornecedores (produtores de leite) que se apresentam muito fracos na cadeia de produção, ou seja, sem poder de barganha.

4.3. Percepção da indústria processadora de leite em relação aos produtores

Os principais fatores considerados limitantes no processo de coleta e transporte do leite produzido pelos produtores rurais do município de Frederico Westphalen e região que foram apontados pelas indústrias processadoras de leite localizadas na região são:

- a) Pouca escala de produção nas propriedades (litros/propriedade/dia), o que não viabiliza o custo da coleta junto às propriedades mais distantes da sede dos municípios.
- b) Estradas municipais com condições mínimas de trafegabilidade;
- c) Dificuldade de acesso às propriedades com condições mínimas de trafegabilidade, tanto nas estradas de acesso, como no pátio da propriedade e no acesso ao resfriador.

Os principais fatores limitantes descritos pelas indústrias processadoras de leite e derivados e que poderiam ser melhorados nas propriedades de produção de leite são:

- a) Aumento da escala de produção (litros/propriedade/dia), que também pode estar relacionado à baixa produtividade animal. O aumento do volume de produção da matéria-prima leite possibilitaria a redução do custo operacional da atividade leiteira e o aumento da renda nas famílias produtoras rurais;
- b) Pouca ou inexistência de assistência técnica com profissionais qualificados junto aos produtores rurais na atividade de produção do leite. A assistência técnica não ocorre de maneira adequada, plena e eficiente.
- c) Falta de profissionalização e de gestão adequada nas propriedades rurais. Inexistência de sistemas de controle de gastos com custos e despesas e resultados das atividades da propriedade rural, em especial relacionado à atividade leiteira. Falta de cálculos de custo/volume/lucro. *Break even point*. Falta de análise da Viabilidade sob o aspecto econômico e financeiro, falta de planejamento estratégico por parte dos proprietários das propriedades rurais produtoras de leite.

Os principais fatores que as indústrias processadoras de leite atribuíram como limitantes no processamento do leite e derivados e que requerem melhorias, estão relacionados aos seguintes aspectos:

- a) Qualidade da matéria prima;
- b) Qualidade da energia elétrica;
- c) Qualificação e produtividade da mão de obra;
- d) Legislação trabalhista.

Os principais fatores que a indústria processadora do leite e derivados, atribuíram como importantes e que requereriam investimentos governamentais nos municípios produtores de leite, para que seja feita a coleta da matéria-prima leite, foram:

- a) Melhoria de estradas, em especial as estradas municipais e no meio rural, tendo em vista a coleta de leite;
- b) Qualidade e quantidade de energia elétrica disponível aos muitos produtores;
- c) Assistência técnica qualificada;
- d) Comunicação no meio rural (sinal de telefone e de internet);
- e) Linhas de financiamento com juros e prazos compatíveis com a atividade de produção;

- f) Redução/isenção de carga tributária incidente sobre os produtos lácteos;
- g) A legislação aplicada no meio rural é incompatível com a realidade.
- h) Formação cultural.

4.3.1 Aspectos sanitários-ambiental adicionais e de importância na produção de leite à indústria processadora

Outro aspecto relevante abordado pela indústria processadora de leite em relação aos produtores, diz respeito à baixa qualidade da matéria-prima leite que tem sido recebida para a industrialização. Percebeu-se que a qualidade do leite pode estar relacionada aos aspectos sanitários e ambientais na propriedade de produção de leite, pois poderá ocorrer contaminações nos compartimentos do solo e da água, devido à falta de cuidados com os esgotamentos domésticos e os dejetos animais. Dentre estes aspectos, foi destacado o elevado grau de contaminação do leite por bactérias do grupo coliformes fecais. Esta inferência por parte da indústria apresenta certo sentido, uma vez que estudos na área sanitária e ambiental realizado pelo grupo de pesquisadores da UFSM do Campus de Frederico Westphalen, em parceria com a Emater/Ascar e com apoio do Ministério de Integração Nacional (MIN), geraram dados de análises microbiológicas das águas utilizadas tanto para o consumo humano como para as atividades agrícolas em 10 propriedades rurais com produção leiteira no município de Frederico Westphalen. Destaca-se a importância da qualidade da água nas propriedades rurais, uma vez que a água é utilizada nas atividades agrícolas, tais como: dessedentação animal, irrigação de hortas e lavouras, na limpeza de equipamentos de ordenha e resfriadores de leite. O resultado das análises corrobora com as preocupações elencadas da indústria, pois cerca de 30% das amostras de água estavam contaminadas com coliformes totais e bactérias da espécie *Escherichia coli*; tais contaminações podem exercer papel degradante da qualidade do leite. Os dados estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Resultado das análises microbiológicas das amostras de águas das propriedades rurais do município de Frederico Westphalen-RS.

Propriedades/Proprietário Amostras de água	Fontes da água	Coliformes Totais	<i>E.coli</i>
1- A. P.	Poço freático particular	Presente	Presente
2- J. M.	Poço freático particular	Presente	Presente
3- L. B.	Poço freático comunitário	Ausente	Ausente
4- M.	Poço freático comunitário	Ausente	Ausente
5- R.	Poço artesiano comunitário	Ausente	Ausente
6- G. S.	Poço freático particular	Presente	Ausente
7- D. P.	Poço freático particular	Presente	Presente
8- R. P.	Poço artesiano comunitário	Ausente	Ausente
9- M. P.	Poço artesiano comunitário	Ausente	Ausente
10-G. C.	Poço artesiano comunitário	Ausente	Ausente

Fonte: Dados de Pesquisa (prelo): Projeto Gera/UFSM-Ministério de Integração Nacional-2018

5. Conclusões

O recente estudo teve por objetivo analisar e descrever de que maneira as forças competitivas de Porter se apresentavam nas indústrias processadoras de leite no município de Frederico Westphalen e região. Os resultados demonstraram a existência de uma rivalidade entre as

indústrias processadoras de leite na aquisição da matéria-prima leite, pois a indústria é concentrada e necessita de muita quantidade de leite para suprir seus processos produtivos. A entrada de novos concorrentes a indústria processadora de leite é dificultada primordialmente pelos altos gastos com custos de implantação de novas indústrias. Denota-se que os compradores (supermercados) possuem elevado poder de barganha ao preço e qualidade dos produtos das indústrias processadoras. Por outro lado, os produtores de leite possuem pouco poder de barganha em relação ao preço pago pelo leite pela indústria processadora. Isso decorre primordialmente pela baixa qualidade do produto, logística de acesso na coleta do leite junto aos produtores, baixa escala de produção. Tais exigências, por parte das indústrias, servem como indicativo de limitação comercial aos produtores rurais que apresentam pequenas escalas de produção de leite, ficando limitados ao acesso comercial junto as grandes indústrias processadoras. Este cenário sinaliza que muitas propriedades produtoras de leite devem ficar restritas a produção, devido à falta de eficiência no processo de produção na propriedade e pela falta de aumento do volume de leite produzido para ser repassado à indústria com qualidade. Os resultados demonstraram que a indústria busca, gradativamente, constituir uma relação de integração com diversos produtores. Esta relação deverá ser operacionalizada por meio de assistência técnica, adoção de práticas de manejo e acompanhamento da atividade leiteira, bem como de redução de impactos ambientais que poderão se constituir em ameaças à produção e à qualidade do leite que será destino à indústria, para tanto, deve-se pensar em práticas de proteção de fontes de água, cuidados do solo, controle de dejetos animais e esgotamento sanitário visando o desenvolvimento da produção agrícola de modo sustentável. Como novos e futuros estudos, sugere-se verificar no âmbito dos produtores como são concebidas as mudanças impostas pelas indústrias relativas aos investimentos em infraestrutura, melhoramento genético do rebanho leiteiro, aumento da escala de produção, cuidados sanitários, questões ambientais, entre outros.

Referências bibliográficas

- AMORIM, C. S., Análise situacional da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu-PA. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2008. Disponível em: <http://www.ppgdstu.prosp.ufpa.br/ARQUIVOS/Dissertacoes/2008/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Cristina%20Santos%20Amorim.pdf>. Acessado em: 15/set/2017.
- DE CASTRO, C.; PADULA, A. D.; MATTUELLA, J.L.; MÜLLER, L. A.; ANGST, A.N. Revista de Administração contemporânea. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. Vol.2 n^o1. Curitiba. Jan./Apr.1998.
- FERNANDES, B.H.R.; BERTON, H.B. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- HAUG, A; HOSTMARK, A.T; HARSTAD, O.M. Bovine milk in human nutrition – a review. Lipids Health Dis. 2007;6: 1–16.
- LEVY-COSTA, R.B; SCHIERI R; PONTES, N.S; MONTEIRO, C.A. Disponibilidade domiciliar de alimentos no Brasil: distribuição e evolução (1974-2003). Rev Saúde Pública. 2005; 39: 4.
- MAHAN, K.L; ESCOTT-STUMP S; REYMOND, J.L. KRAUSE: alimentos, nutrição e dietoterapia. Tradução: Cláudia Coana *et al.* Rio de Janeiro: Elsevier; 2012.
- PEREIRA, P.C. Milk nutritional composition and its role in human health. Nutrition. 2014; 30(6):619-27.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. [S.l.]: [s.n.], 1999. V. 264.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. De. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a Edição ed. Novo Hamburgo: [s.n.], 2013.

SALGADO, F., M., M. O futuro do leite no Brasil: uma análise de ambiente da cadeia produtiva de lácteos. **Dissertação** (Mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados) — Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível: http://www.ufjf.br/mestradoleite/files/2013/05/Francisco-M.M.Salgado-Disserta%C3%A7%C3%A3o-final_stk.pdf. Acessado em out/2017.

US Department of Agriculture (USDA) and US Department of Health and Human Services. Dietary Guidelines for Americans, 2010. Disponível em: <http://health.gov/dietaryguidelines/2010>. Acessado em 14 de Agosto de 2018.

VERGARA. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHO - World Health Organization. Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases: report of the Joint WHO/FAO Expert Consultation on Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases. Geneva; 2003.