

# PERCEÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUÇÃO DE LEITE NO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, ESTADO DE GOIÁS, 2015<sup>1</sup>

Juliana Dias Lopes<sup>2</sup>  
Alcido Elenor Wander<sup>3</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do leite *in natura* possui, entre outras, as seguintes especificidades: produção em todo território nacional; existência de produtores especializados e não especializados; e baixa produtividade (litros/vaca) dos municípios brasileiros. Essa heterogeneidade influencia a competitividade da cadeia produtiva do leite no País.

Ao se comparar os dados dos últimos dois Censos Agropecuários (1995-1996 e 2006), observa-se que o número de estabelecimentos produtores de leite diminuiu em todas regiões do Brasil (Quadro 1). No entanto, apesar dessa redução, conforme dados da Pesquisa Pecuária Municipal (PPM), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2013), há uma tendência de crescimento do volume de leite produzido no país (Figura 1).

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, 2013). Isso significa aumento da produtividade animal, que é um indicador importante para a competitividade.

Esta pesquisa analisa a percepção de agentes-chave sobre direcionadores e fatores que influenciam a competitividade do segmento de produção de leite. A fim de delimitar o espaço geográfico da realização da pesquisa de campo, optou-se pelo município de Morrinhos, Estado de

Goiás, pertencente à maior bacia leiteira deste estado, conforme dados da PPM 2013, do IBGE (2013). Dessa forma, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como os agentes que participam da cadeia produtiva do leite avaliam a competitividade do segmento de produção no município de Morrinhos?

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - Competitividade

A discussão sobre competitividade é realizada por diversos pesquisadores com opiniões distintas. Haguenaer (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.

Durand e Giomo (1987) trabalham o conceito de competitividade com ênfase nas relações comerciais entre os países e sua posição competitiva, por meio da ótica da concorrência. Eles destacam uma série de indicadores utilizados, assim como os cálculos de medidas de competitividade, de forma que a variedade de definições leva a diferentes indicadores, cada qual com sua aplicação.

<sup>1</sup>Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG) a bolsa de pesquisa concedida ao primeiro autor deste trabalho e à Emater (Goiás) o apoio na realização da pesquisa de campo. Registrado no CCTC, IE-07/2016.

<sup>2</sup>Economista, Mestre (e-mail: julianadias01@hotmail.com).

<sup>3</sup>Engenheiro Agrônomo, Doutor, EMBRAPA (e-mail: alcido.wander@embrapa.br).

QUADRO 1 - Número de Estabelecimentos Produtores de Leite e Total de Produção de Leite, Brasil e Grandes Regiões, 1996 e 2006

Região	Item	1996	2006	Variação (%)
Brasil	N. de estabelecimentos produtores de leite	1.810.041	1.340.897	-25,9
	Produção de leite (mil litros)	17.931.149	21.433.748	19,5
Sudeste	N. 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	N. 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	N. 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	N. 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	N. 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 (2006).

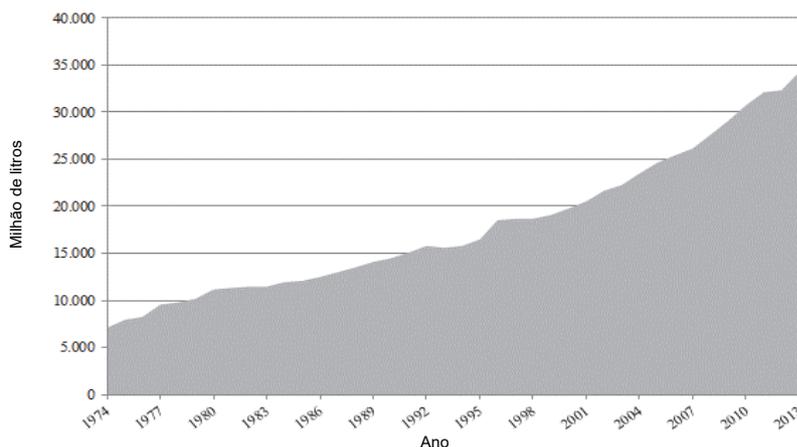


Figura 1 - Produção de Leite, Brasil, 1974 a 2013.  
Fonte: IBGE (2013).

Com foco no agronegócio, Farina (1999) sugere que o conceito de competitividade deva ser voltado a um sistema agroindustrial específico e para estender esse conceito 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. Outra proposta para 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. Para eles, 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 utiliza um conjunto de fatores que formam a base

para se avaliar a competitividade (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 (1991), 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 traz discussões importantes a respeito dos resultados efetivos do estudo da competitividade do sistema agroindustrial. Conforme

os autores, 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 esses autores, a competitividade possui dois indicadores - a lucratividade, e neste caso pode-se usar uma *proxy*, e a participação de mercado. Eles utilizaram o valor adicionado ao nível da indústria, que indica excedente da indústria sobre os custos da matéria-prima e, assim, compararam esse indicador para as indústrias no Canadá e nos Estados Unidos. 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; WESTGREN, 1991).

Nesta pesquisa, optou-se por analisar a competitividade do segmento de produção de leite, a partir da compreensão e desenvolvimento metodológico proposto por Van Duren, Martin e Westgren (1991) e adaptado por Silva e Batalha (1999) em suas pesquisas sobre cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil.

### 3 - MATERIAL E MÉTODOS

O espaço delimitado nesta pesquisa é o município de Morrinhos, localizado na microrregião Meia Ponte, no Sul Goiano entre novembro e dezembro de 2015. Os agentes-chave desta pesquisa, em número de dezesseis, são os seguintes: 10 produtores de leite, 4 técnicos que prestam assistência no município, 1 representante da Cooperativa e 1 representante da Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (FAEG). A identificação dos agentes-chave e o convite para participarem da pesquisa ocorreram por meio do conhecimento de pesquisadores e técnicos da região, configurando-se, portanto, em um processo de amostragem intencional.

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. Dessa forma, os participantes desta pesquisa possuem conhecimento sobre a cadeia produtiva de leite no município estudado, a fim de atingir o objetivo de compreender os fatores que influenciam a competitividade do segmento de produção.

Quanto ao instrumento desta pesquisa, optou-se pela entrevista e análise qualitativa dos dados. Entende-se por entrevista o procedimento técnico utilizado para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O roteiro de entrevista foi elaborado com foco no segmento de produção do leite e abordou dois aspectos em conformidade com a metodologia adotada: a avaliação dos fatores de competitividade e o peso de cada fator em relação ao direcionador a que se refere. Dessa forma, os entrevistados avaliaram os fatores de competitividade, conforme a escala *likert* (que varia de -2 a +2, entre muito desfavorável e muito favorável), o que possibilitou identificar a intensidade com que os fatores contribuem de forma favorável ou desfavorável para a competitividade do segmento de produção. Em relação 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.

Além disso, também se realizou a classificação quanto à controlabilidade de cada fator que foi classificado pelo pesquisador, conforme entendimento e validação junto a especialistas da área. Isso viabiliza identificar quando o governo ou os produtores podem ou não atuar no controle dos fatores que interferem na competitividade da cadeia produtiva. Van Duren, Martin 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.
- 2) Fator controlável pelo governo: as ações dos agentes que compõem a cadeia produtiva não são capazes de modificar o fator.
- 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.

- 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.

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 no município de Morrinhos.

Destaca-se que, conforme Silva e Batalha (1999), que a utilização da escala *likert* permite apenas o ordenamento dos fatores analisados. Isso justifica o não tratamento dos dados de forma quantitativa, ratificando assim a natureza qualitativa desta pesquisa.

A metodologia proposta por estes autores 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*. Nesta pesquisa, buscou-se seguir esses passos.

Essa metodologia tem sido utilizada em diversos estudos sobre cadeias produtivas no Brasil, com destaque as pesquisas de Lourenzani e Silva (2004), Lucchese e Batalha (2003) e Silva e Batalha (1999), do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI) da UFSCar.

Desse modo, este artigo buscou compreender, por meio da ótica dos agentes-chave, qual a contribuição de cada fator à competitividade do segmento de produção de leite no município de Morrinhos.

Nas seções seguintes descrevem-se os resultados dos sete direcionadores de competitividade definidos neste estudo, compostos por 25 fatores selecionados.

## 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 - Direcionador Gestão

Este direcionador teve avaliação negativa, mas próxima da neutralidade, sendo afetado negativamente pelos fatores planejamento e controle de produção, rendimento e qualidade da mão de obra (Tabela 1).

No que se refere ao fator planejamento e controle de produção, a avaliação feita pelos agentes-chave foi desfavorável. Acredita-se que a maioria dos produtores de leite de Morrinhos não controla com precisão seu custo de produção e que não realiza planejamento de suas atividades.

A avaliação dos agentes-chave sobre o fator rendimento da atividade foi desfavorável, uma vez que a maioria dos entrevistados acredita que o rendimento da produção de leite não está satisfatório, sendo agravado pelo aumento dos custos de produção.

Os microdados do Censo Demográfico de 2010 (IBGE, 2010) para o município de Morrinhos, relativos à renda média, 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) (R\$979,55) é inferior à renda média da agropecuária (R\$1.469,72) e do laticínio (R\$1.103,21). Dessa forma, o resultado desfavorável a esse fator de competitividade é ratificado pelos dados do Censo, com a ressalva de que não houve diferenciação dentro de criação de bovinos para corte e leite.

O resultado do fator investimento revelou neutralidade enquanto fator de competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos. 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 à avaliação do fator capacitação profissional, o resultado foi favorável. Os entrevistados destacaram a importância de entidades de capacitação profissional, como o Senar, para a qualificação do trabalhador rural no município. Alguns 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....

Dessa forma, verifica-se uma falha no acompanhamento técnico ao produtor, o que pode refletir em baixa produtividade.

O resultado do fator qualidade da mão de obra foi desfavorável, em que os entrevistados

TABELA 1 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Gestão na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Fatores do direcionador gestão	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
Planejamento e controle de produção	X				D	0,18	-0,18
Rendimento			X		D	0,17	-0,17
Investimento	X	X			N	0,15	0,00
Capacitação profissional	X	X			F	0,15	0,15
Fator qualidade de mão de obra	X	X			D	0,22	-0,22
Comercialização da produção			X		F	0,15	0,15
<b>Total</b>							<b>-0,27</b>

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>D = -1 = desfavorável; N = 0 = neutro; F = +1 = favorável.

Fonte: Dados da pesquisa.

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. Isso reforça a proposição de ser a qualidade da mão de obra no meio rural um gargalo para a competitividade da cadeia produtiva em Morrinhos.

No que tange à comercialização da produção obteve-se avaliação 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 atrações para se produzir leite. Na tabela 1 é apresentado 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.

## 4.2 - Direcionador Qualidade

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, 2002, 2011). Com a 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.

Este direcionador revelou que a qualidade é favorável à competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos, 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 processo produtivo, a avaliação foi favorável, em que os entrevistados acreditam que a maior parte dos produtores se preocupa com a qualidade do leite. Além disso, segundo eles, o pagamento pelo produto é baseado, entre outros critérios, na qualidade da matéria-prima. No que tange à armazenagem e ao transporte, avaliação foi favorável, de forma que os entrevistados acreditam que a maioria dos agentes cumpre a legislação (Tabela 2).

## 4.3 - Direcionador Tecnologia

A avaliação do fator assistência técnica foi de neutralidade. Segundo os entrevistados, a maioria dos produtores não recebe assistência técnica periodicamente, havendo poucos técnicos na região. Segundo o entrevistado P,

a assistência técnica ofertada na região é apenas para construções de projetos de financiamento e orientações de compra de insumos.

Dessa forma, os resultados da pesquisa apontam que a assistência técnica não tem favorecido a competitividade da cadeia do leite.

Em estudo realizado por Silva e Batalha (1999), em que avaliaram os direcionadores de competitividade do segmento de produção da ca-

TABELA 2 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Qualidade na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Fatores do direcionador qualidade	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
Processo produtivo	X	X			F	0,56	0,56
Armazenagem e transporte	X	X			F	0,44	0,44
Total							1

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>F = +1 = favorável.

Fonte: Dados da pesquisa.

deia 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, a avaliação deste fator também foi neutra, não sendo, portanto, um fator favorável à competitividade do segmento de produção de leite na região. 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 rentabilidade da propriedade rural.

Em relação ao acesso e utilização de tecnologia, segundo os entrevistados, a maioria dos produtores, mesmo os pequenos, utiliza 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 favorece positivamente à competitividade do segmento de produção de leite 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 (Tabela 3). 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.

#### 4.4 - Direcionador Recursos Produtivos

Este direcionador revelou neutralidade dos recursos produtivos no município de Morrinhos no que se refere à competitividade do segmento de produção de leite. 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 avaliação foi muito desfavorável, sendo considerado pelos entrevistados como um dos maiores entraves à competitividade do segmento de produção de leite 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, 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. Segundo 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 são fatores que favorecem a competitividade do segmento de

TABELA 3 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Tecnologia na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Direcionador tecnologia	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
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

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>N = 0 = neutro; F = +1 = favorável.

Fonte: Dados da pesquisa.

produção na região. No que tange ao fator terra, buscou-se verificar se a área disponível à produção de leite é favorável para a competitividade do segmento de produção. O resultado foi positivo, a maioria dos entrevistados acredita que este fator é favorável à competitividade do segmento de produção de leite. 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 à 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, avaliação também foi favorável, em que tanto a quantidade como a qualidade do rebanho foram avaliadas como positivas para a competitividade do segmento de produção de leite 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, mas apontam como principal problema para isso o manejo inadequado, e não a raça ou a quantidade de vacas ordenhadas. Quando foi perguntado sobre doenças nas vacas, predominantemente, apontou-se a mastite, o que afeta negativamente a qualidade do leite (Tabela 4).

#### 4.5 - Direcionador Estrutura de Mercado

A avaliação feita pelos agentes-chave indicou que a estrutura de mercado influencia desfavoravelmente à competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos. A estrutura de mercado em que se encontra o produtor é de oligopólio a montante, com poucos fornecedores de

insumos na região e de oligopsônio a 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 a 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, de acordo com o entrevistado P,

a quantidade produzida de leite está aquém da capacidade instalada da maioria das propriedades (...) os recursos produtivos devem ser melhor aproveitados.

Dessa forma, a avaliação deste fator foi desfavorável à competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos.

Segundo Alves (2001), uma das razões para os agricultores operarem aquém da produção ótima é a indivisibilidade dos fatores de produção - máquinas, equipamentos e benfeitorias. O fator terra, segundo o autor, também se comporta como se não fosse divisível. Com isso, os agricultores operam na região de retornos crescentes e não no ponto ótimo de produção.

No que tange ao preço de venda do leite pelo produtor, 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. Segundo

TABELA 4 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Recursos Produtivos na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Direcionador recursos produtivos	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
Quantidade de mão de obra			X		MD	0,3	-0,6
Insumos			X		F	0,24	0,24
Terra		X	X		F	0,23	0,23
Animal			X		F	0,23	0,23
Total							0,1

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>MD = -2 = muito desfavorável; F= +1 = favorável.

Fonte: Dados da pesquisa.

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 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 (Tabela 5).

#### 4.6 - Direcionador Ambiente Institucional

A avaliação do fator instrução normativa 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), a avaliação 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 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, 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, tendo resultado desfavorável (Tabela 6).

#### 4.7 - Direcionador Relações de Mercado

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

Buscou-se compreender a opinião dos entrevistados no que se referem às relações entre o produtor de leite e outros segmentos da cadeia produtiva e entidades que o apoiam e o represen-

TABELA 5 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Estrutura de Mercado na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Fatores do direcionador estrutura de mercado	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
Economia de escala			X		D	0,47	-0,47
Preço			X		D	0,53	-0,53
Total							-1,00

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>D = -1 = desfavorável.

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 6 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Ambiente Institucional na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Fatores do direcionador ambiente institucional	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
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							0,5

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>D = -1 = desfavorável; F = +1 = favorável.

Fonte: Dados da pesquisa.

tam. 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, 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.

No que tange ao fator relação entre produtor e fornecedor, 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.

No que se refere à relação entre produtor e agroindústria, 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, onde 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. Em alguns estados, o CONSELEITE, que é uma associação que reúne representantes de produtores de leite e da indústria, busca amenizar esse problema, por meio do entendimento entre esses dois elos da cadeia produtiva.

No que se refere à relação entre produtor e entidades de formação profissional, foi o único fator deste 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 (Tabela 7).

#### 4.8 - Síntese da Avaliação dos Direcionadores de Competitividade

O resultado da avaliação feita pelos agentes-chave dos sete direcionadores trabalhados nesta pesquisa encontra-se na figura 2. Observa-se que apenas os direcionadores gestão e estrutura de mercado apresentam-se de forma negativa à competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos.

A gestão teve essa avaliação em função do resultado desfavorável dos fatores planejamento e controle de produção, rendimento e qualidade da mão de obra. 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, Estado de Minas Gerais (LÍRIO; MOURA; VALENTE, 2009). 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 escala de produção 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 no município de Morrinhos. No entanto, resalta-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. Na região, o pagamento pelo leite ao produtor considera o componente qualidade em sua formação. 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

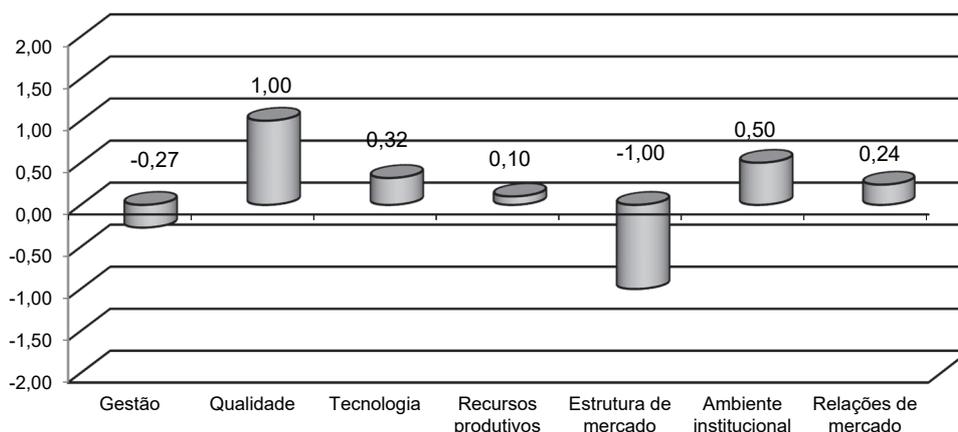
TABELA 7 - Avaliação dos Fatores que Compõem o Direcionador Relações de Mercado na Competitividade do Segmento de Produção de Leite, Município de Morrinhos, Estado de Goiás, 2015

Fatores do direcionador relações de mercado	Controlabilidade <sup>1</sup>				Indicador <sup>2</sup>	Peso	Cálculo
	CP	CG	QC	NC			
Relação entre produtor e sindicato			X		N	0,19	0
Relação entre produtor e fornecedor			X		N	0,27	0
Relação entre produtor e agroindústria			X		N	0,3	0
Relação entre produtor e entidades de formação profissional			X		F	0,24	0,24
<b>Total</b>							<b>0,24</b>

<sup>1</sup>CP = fator controlável pelo produtor; CG = fator controlável pelo governo; QC = fator quase controlável; NC = fator não controlável.

<sup>2</sup>N = 0 = neutro; F = +1 = favorável.

Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 2** - Avaliação dos Direcionadores de Competitividade do Segmento de Produção de Leite em Morrinhos, Estado de Goiás, 2015. Fonte: Dados da pesquisa.

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, com resultado muito desfavorável que, ao contrabalancear com os demais, ocasionou a neutralidade do direcionador.

Na próxima seção apresenta-se a conclusão deste estudo, com indicações de limites metodológicos de proposta de continuidade desta pesquisa com os demais segmentos da cadeia produtiva do leite.

## 5 - CONCLUSÃO

Pelo referencial teórico-metodológico adotado, um dos pontos a serem observados para analisar a competitividade é a manutenção ou a expansão da participação no mercado de leite no município estudado. Realizou-se essa análise por meio dos fatores de competitividade selecionados para esta pesquisa.

O município de Morrinhos, apesar de importante produtor de leite no Estado de Goiás, apresenta alguns entraves que podem comprometer sua posição competitiva no estado. Identificou-se que a falta de planejamento e controle de produção de leite é fator desfavorável a sua competitividade, este é um fator controlável pelo produtor e perpassa por mudanças na administração da propriedade rural.

O resultado da pesquisa aponta que a gestão é um gargalo que compromete o desem-

penho do segmento de produção de leite na região. Segundo a percepção dos agentes-chave desta pesquisa, o baixo preço de comercialização da matéria-prima é um dos entraves à competitividade, ou seja, o que compromete a obtenção de lucro, sendo outro ponto em que se avalia a competitividade, consoante o referencial teórico-metodológico adotado nesta pesquisa.

Apesar da observação de o baixo preço do leite ser um ponto fraco ao desempenho do segmento de produção no município, sua fácil comercialização foi apontada como um fator que favorece o desempenho competitivo na região. Segundo os agentes-chave todo leite produzido na região é facilmente comercializado, de forma que a existência de cooperativa e laticínios na região contribui para isso. Como o preço não é controlável pelo produtor, a solução sugerida é maior controle dos custos de produção por parte dos produtores, uma vez que, segundo os agentes-chave, a maioria dos produtores da região não realiza esse controle. O maior controle visa reduzir custos de produção e aumentar o lucro da atividade, com a finalidade de aumentar a competitividade do produto na região.

Alguns fatores, como mão de obra e carga tributária, que foram identificados pelos agentes-chave como desfavoráveis à competitividade, afetam diretamente ou indiretamente o desempenho do sistema produtivo do país, de forma que a solução depende de decisões políticas de âmbito nacional.

Apesar dos entraves identificados, 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 em Morrinhos, Estado de Goiás. Isso pode ser ratificado por meio da distribuição da avaliação dos fatores, que 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 a competitividade do segmento de produção de leite. 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 em Morrinhos.

Como esta pesquisa restringiu-se ao segmento de produção, e sendo a abordagem teórico-metodológica proposta por Silva e Batalha (1999), sistêmica, reconhece-se a limitação de seu resultado, uma vez que não se contemplou os demais segmentos do sistema agroindustrial do leite.

## LITERATURA CITADA

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

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

DURAND, M.; GIORNO, C. Indicators of International competitiveness: conceptual aspects and evaluation. **OECD Economic Studies**, Paris, Issue. 9, 1987. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/40/47/33841783.pdf>>. Acesso em: jul. 2016.

DÜR, J. W. **Como produzir leite de qualidade**. 4. ed. Brasília: SENAR, 2012. 44 p.

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

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DE GOIÁS - FAEG. **Diagnóstico da cadeia produtiva do leite em Goiás: relatório de pesquisa** - Sebastião Teixeira Gomes. Goiânia: FAEG, 2009. 64 p.

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

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

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS - IBGE. **Censo agropecuário de 2006**: Brasil, grandes regiões e unidades da federação: segunda apuração. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro\\_2006.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf)>. Acesso em: abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em: dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa municipal da pecuária 2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=94&z=p&o=27>>. Acesso em: abr. 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. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Instrução Normativa nº 51**. Brasília: MAPA, 2002.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 62**. Brasília: MAPA, 2011.

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

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999. Disponível em: <[http://www.pensaconference.org/arquivos\\_1999/1.pdf](http://www.pensaconference.org/arquivos_1999/1.pdf)>. Acesso em: dez. 2014.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Vol. 39, Issue 4, pp. 727-738, 1991.

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

### **PERCEPÇÃO DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE PRODUÇÃO DE LEITE NO MUNICÍPIO DE MORRINHOS, ESTADO DE GOIÁS, 2015**

**RESUMO:** Este trabalho busca analisar e avaliar a competitividade do segmento de produção de leite em Morrinhos, Estado de Goiás, segundo a percepção de agentes-chave dessa cadeia produtiva. Foram realizadas 16 entrevistas com agentes-chave da cadeia, a fim de avaliar a competitividade de forma sistêmica, com a utilização de direcionadores de competitividade. Os resultados apontam uma tendência à neutralidade. Os direcionadores Ambiente Institucional, Tecnologia, Relações de Mercado e Recursos Produtivos, apesar de positivos, exercem pouca influência sobre a competitividade do segmento estudado. Já os direcionadores Estrutura de Mercado e Gestão apresentam influência negativa sobre a competitividade. Apenas o direcionador Qualidade apresenta resultado favorável.

**Palavras-chave:** direcionadores, competitividade, cadeia produtiva do leite.

### **PERCEPTION OF COMPETITIVENESS IN DAIRY PRODUCTION IN MORRINHOS, GOIÁS STATE, BRAZIL, 2015**

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze and evaluate the dairy production competitiveness in Morrinhos, Goiás state, Brazil, taking into consideration the key factors in this production chain. Sixteen interviews with key informants were conducted to systematically evaluate competitiveness using competitiveness drivers. The results indicate a tendency towards neutrality. The drivers "institutional environment", "technology", "market relations" and "productive resources", albeit positive, have little influence on the competitiveness of the studied chain. As for the drivers "market structure" and "management", they have a negative impact on competitiveness, and only the driver "quality" presents favorable results.

**Key-words:** drivers, competitiveness, milk chain production, Goiás state, Brazil.

Recebido em 19/02/2016. Liberado para publicação em 30/08/2016.