

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# Modelo de Negócio na Agroindústria do Leite no Estado do Rio Grande do Sul

*The Business Model in Agro industry of Milk in the State of Rio Grande do Sul*

*Modelo de Negocio en la Agroindustria Lechera en el Estado de Rio Grande do Sul*

Guilherme Cunha Malafaia<sup>1</sup>  
Denise Barros de Azevedo<sup>2</sup>  
Alessandra Santos dos Santos<sup>3</sup>

Recebido em 03 de julho de 2007 / Aprovado em 17 de outubro de 2008  
Editores Responsáveis: Roberto Coda, Dr e Evandir Megliorini, Dr.  
Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

A Cadeia Produtiva do leite no Rio Grande do Sul, onde este produto se mostra como principal fonte de renda é representada por um grande número de pequenos e médios produtores. A eficiência dessas empresas reflete no desenvolvimento de suas regiões. Sendo assim, buscou-se verificar neste estudo como algumas agroindústrias de leite praticam a gestão de seus recursos para responder as demandas ambientais desse setor. Os resultados encontrados refletiram uma preocupação maior com os recursos físicos, entretanto estes não são sustentados pela imobilidade e pela heterogeneidade, podendo comprometer a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

**Palavras-chave:** Cadeia produtiva do leite. Gestão de agroindústrias. Recursos estratégicos.

## ABSTRACT

The Productive Chain of milk in the Rio Grande do Sul is represented by a small number of and medium producers, where this product is the main source of income. The efficiency of these companies reflects in the development of its regions. The goal of this research was to verify how some milk agro industry coordinates the resources to respond for the environment demand in this sector. The results showed a major attention with the physical resource. However, it is not

1. Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor da Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração - UCS. [gcmalafa@ucs.br]  
Endereço do autor: Av. Dom Frei Cândido Maria Bampi, 2800 Vacaria - RS Cep. 95200-000 - Brasil
2. Doutoranda em Agronegócios na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - UFRGS/CEPAN. [deniazevedo@hotmail.com]  
Endereço da autora: Av. Washington Luis, 859 - Centro, Porto Alegre - RS Cep. 90010-460 - Brasil
3. Mestre em Turismo e Hotelaria e Professora da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. [alesanto2@yahoo.com.br]  
Endereço da autora: 5ª Avenida, s/n - Bairro dos Municípios, Balneário Camboriú - SC Cep.88330-300 - Brasil

sustainable due to its immobility and heterogeneity fact that can compromise sustainability of business in long run.

**Key-words:** Productive chain of milk. Agroindustrial management. Strategy resources.

## RESUMEN

La cadena productiva de la leche en Rio Grande del Sur, está representada por gran número de pequeños y medios productores, que tienen en este producto su principal fuente de ingresos. La eficiencia de estas empresas se manifiesta en el desarrollo de sus regiones. Por este motivo, este estudio trató de analizar, cómo algunas agroindustrias lecheras practican la gestión de sus recursos para responder a las demandas ambientales de ese sector.

Los resultados encontrados demostraron que la principal preocupación radicaba en los recursos físicos, que aunque no se apoyan en la inmovilidad ni en la heterogeneidad, pueden perjudicar el desarrollo sostenible de los negocios a largo plazo.

**Palabras clave:** Cadena productiva de la leche. Gestión de agroindustrias. Recursos estratégicos.

## 1 INTRODUÇÃO

A Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) do leite é significativa no desenvolvimento do interior do Estado do Rio Grande do Sul, em função de ser uma importante fonte de recursos para um grande número de pequenos e médios produtores, os quais, no decorrer dos últimos anos, necessitaram realizar investimentos em suas propriedades para continuarem a fornecer leite às indústrias, mantendo-se, também, no mercado. Para competirem com eficiência, devem atentar para as exigências com a qualidade, a diferenciação, a coordenação estratégica e tecnológica, bem como a tradicional visão de custos ligada aos preços. A relevância dessas questões faz com seja necessário um planejamento estratégico. O entendimento dos recursos produtivos possibilita um maior êxito no desempenho.

Em tempos de globalização, as oportunidades no mercado estão sendo rapidamente exploradas por aqueles que respondem com maior agilidade às mudanças do ambiente competitivo. Muito embora existam diferentes fatores que influenciam as performances das firmas, o entendimento dos recursos considerados essenciais, ou estratégicos, permite o direcionamento de prioridades pelos gestores, como fonte de vantagem competitiva. Quando correto, é obtida, no aspecto temporal, a sustentabilidade do negócio.

Para atender a esse tipo de demanda analítica, é que a *Resource Based View* – RBV vem ganhando relevância na análise dos recursos próprios ou adquiridos pelas firmas. Ao se analisar os recursos, na tentativa de se identificar as implicações de características ligadas às suas idiosincrasias, se possibilita o desenvolvimento de estratégias mais adequadas, tanto no ambiente interno, quanto no externo, onde se acham inseridas as organizações.

Na tentativa de categorizar e avaliar os recursos desenvolvidos pelas organizações, o presente estudo tem por objetivo operacionalizar a teoria da RBV, para averiguar como as agroindústrias do Estado do Rio Grande do Sul (RS), têm respondido às demandas no segmento da pecuária de leite.

Este artigo se encontra organizado da seguinte maneira: inicialmente, é trabalhado o referencial teórico, no qual são contempladas as definições de cadeia produtiva. Segue a esta, uma reflexão sobre gestão nas agroindústrias e o processo de formulação de estratégias, discutidos através da RBV. Após, é apresentado o método utilizado no estudo. Em seguida, se analisa, a partir de pesquisa empírica, os recursos e seus fatores de sustentabilidade. Essa discussão se encaminha para as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 As cadeias produtivas

A articulação progressiva entre as várias fases do processo de produção envolvendo desde os insumos básicos, a produção, a distribuição, a

comercialização e a colocação do produto final junto ao consumidor, constituindo elos de uma corrente, pode ser entendida por cadeia produtiva (MALAFAIA et al., 2006). O conceito de cadeia produtiva tem origem no conceito de *Filière*, da escola francesa de economia industrial. Segundo Morvan (1984), para ser considerada uma cadeia produtiva, alguns elementos devem estar implicitamente relacionados a essa visão. Sendo assim, a cadeia produtiva pode ser considerada como uma seqüência de operações que determinam a produção de bens, cujas inter-relações são largamente influenciadas pelas possibilidades tecnológicas, definidas pelas estratégias dos elos, e governadas pelas forças hierárquicas da cadeia. De acordo com Batalha e Silva (2001), o encadernamento das operações de uma cadeia produtiva ocorre sempre de jusante para montante, em outras palavras, do produto final no sentido da matéria-prima de base. Na visão de Ferreira (2003), a análise de cadeias produtivas pode servir como um mecanismo de descrição técnico-produtivo, em que as operações são descritas na seqüência em que ocorrem, analisando-se o fluxo tecno-

lógico. Pode-se ainda entender, por meio desse conceito, a estratégia individual da firma, bem como suas inter-relações com os demais elos da cadeia. Neves e Jank (1994) consideram uma cadeia de produção agroalimentar como sendo constituída pelo segmento de produção agropecuária; o de transformação das matérias-primas e; o de distribuição dos produtos agroalimentares.

Para Zylbersztajn (2000), a cadeia de produção poderá ter um recorte dentro de um universo maior de um sistema. Em outras palavras, um sistema agroindustrial pode conter várias cadeias produtivas (CP1, CP2, CP3, CPn), onde o pesquisador pode dar o contorno que desejar para a sua análise. Dessa forma, dependendo dos objetivos do estudo, poderão ser ou não incluídos outros segmentos à montante da produção primária, sendo que o importante é estudar aqueles que de fato são determinantes da análise principal, conforme pode ser visto na figura 1.

Portanto o conceito de cadeias, segundo Batalha e Silva (2001), pode ser situado no espaço analítico delimitado pelos contornos externos da cadeia produtiva, buscando identificar eventuais

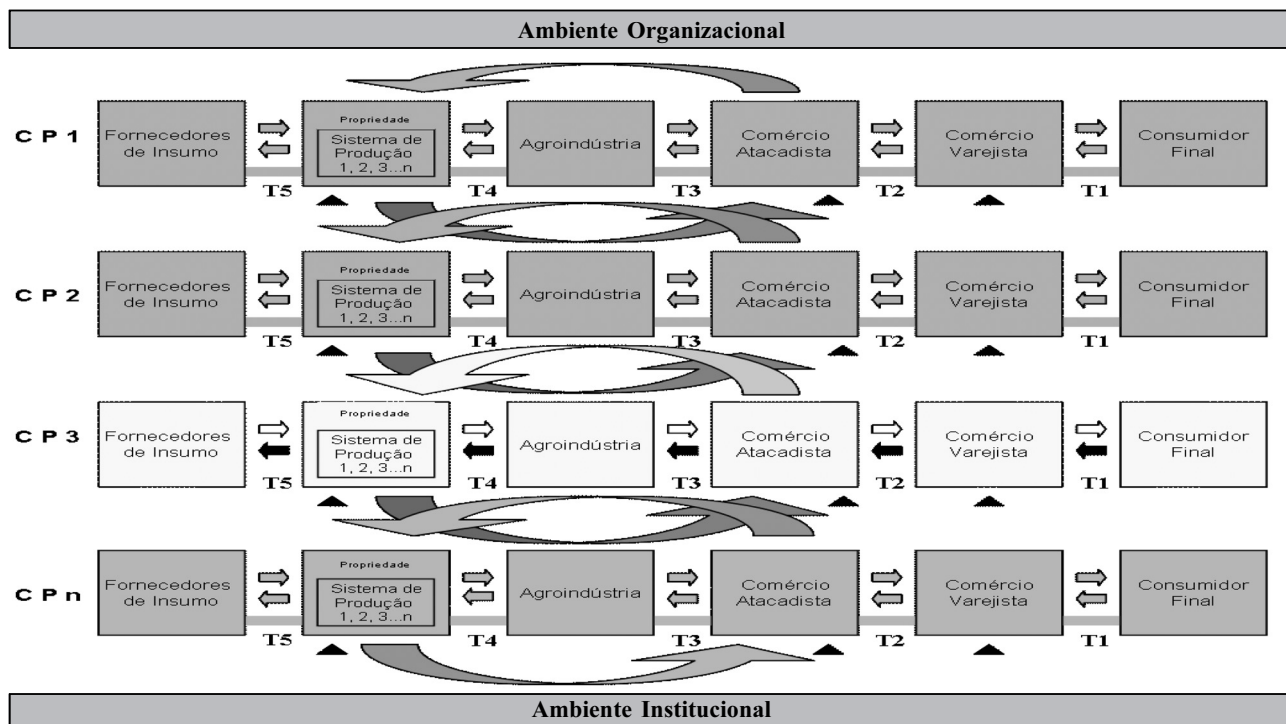


Figura 1 – Esquema do agronegócio e suas cadeias produtivas.

Fonte: Castro, Lima e Hoeflich (2000).

disfunções que comprometam o funcionamento eficiente da mesma, bem como ser situado como ferramenta de gestão nas organizações.

## 2.2 A gestão nas agroindústrias

Para Becker, Freitas e Luciano (2000), no atual momento, em que os mercados são ágeis e turbulentos, a rapidez na tomada de decisão é um requisito básico para que as empresas alcancem os resultados pretendidos. Ao administrador, portanto, é necessário saber quais informações são mais importantes em cada decisão.

O processo de decisão de uma empresa ou agroindústria passa, então, pela tomada de decisão com rapidez, mas sem colocá-la em situação de risco financeiro, perda de mercado, de qualidade ou de imagem frente aos clientes. As decisões tomadas internamente são resultados da interação entre as várias áreas de uma empresa, conhecidas também como departamentos. Segundo Becker, Freitas e Luciano (2000), os departamentos mais comumente encontrados nas agroindústrias são o de marketing, o de produção, o de pessoal e o financeiro, organizados internamente nas empresas de forma hierárquica, conforme a figura 2.

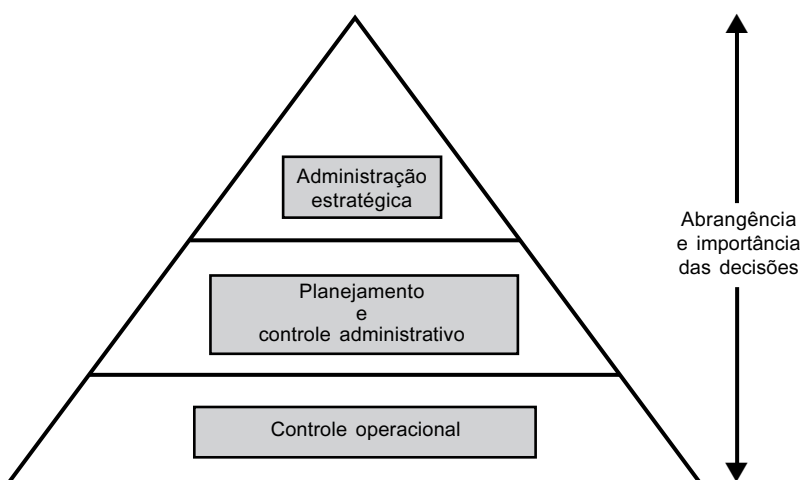
De modo geral, dentro das empresas, o departamento de produção é encarregado desde

o fornecimento de insumos até a manutenção das máquinas e veículos utilizados na empresa, passando pela produção em si, pelo transporte do produto acabado (acondicionamento), a atividade de embalar, estocar e expedir (AIDAR, 1995).

O departamento de marketing é encarregado de fazer a pesquisa de mercado, comunicar ao cliente os produtos que são fabricados pela empresa, por meio de propaganda, responsável pela venda, transporte e pós-venda, verificando assim, a correta utilização dos produtos e possíveis sugestões dos consumidores (MEGIDO; XAVIER, 1995).

Compete ao departamento de finanças as decisões que levam a obter os melhores benefícios no futuro dos recursos financeiros colocados à disposição de uma empresa. As principais atividades de finanças são: fazer análise e planejamento financeiro, tomar decisões de investimentos e tomar decisões de financiamentos (GITMAN, 2001).

O quarto departamento é o de pessoal, que se responsabiliza desde o recrutamento e seleção de pessoal, até o desligamento, passando pela contratação, treinamento e manutenção das cláusulas contratuais. Nesse departamento, dada a disponibilidade de mão-de-obra atual e ao planejamento da produção elaborado, cabe ao gerente de pessoal decidir pela utilização, ou não, de mão-de-obra contratada. Caso seja necessário, deve-se ainda definir pela contratação temporária ou fixa. O



**Figura 2** – A decisão nos diferentes níveis hierárquicos – Modelo da pirâmide.

Fonte: Becker, Freitas e Luciano (2000, p. 4).

gerente do departamento de pessoal é responsável, também, pela delegação das responsabilidades e tarefas a serem executadas pelos funcionários. Considerando que o setor agropecuário é um importante empregador de mão-de-obra não qualificada, é necessário que haja, pelo menos, atividades mínimas de treinamento e supervisão, de modo que as operações possam ser executadas de maneira satisfatória (MAXIMIANO, 2000).

Para cada nível hierárquico, as decisões têm pesos diferentes, pois cada gerente tem determinado poder de decisão que irá interferir nos objetivos da empresa, principalmente se forem com referência às decisões ditas estratégicas (de longo prazo que afetam o caminho da empresa); as decisões ditas operacionais são as tomadas no sentido de manter a empresa operando, otimizando ao máximo os recursos disponíveis.

### 2.3 A formulação de estratégias nas agroindústrias – a visão baseada em recursos

As primeiras definições da Resource-Based View (RBV) deram-se nos anos 50 com Edith Penrose (1959), que visualizava uma empresa como um conjunto único de recursos. Esse conjunto de recursos pode gerar um diferencial competitivo para as firmas, desde que seja eficientemente administrado. Segundo Barney (1991), os recursos das firmas incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, entre outros, que habilitam a mesma a conceber e implementar as estratégias para aperfeiçoar a eficiência e a efetividade, a fim de criar valor.

Nesse sentido, segundo Barney (1991), os recursos podem ser classificados em três categorias: recursos de capital físico, recursos de capital humano, e recursos de capital organizacional. Os físicos incluem: planta, equipamentos, posição geográfica, acesso a materiais. Os humanos incluem: treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, percepção individual dos colaboradores. Os recursos de capital organizacional incluem: a estrutura de informação, o planejamento formal ou informal, o controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.

Nessa ótica, Grant (1991) acrescenta a essa relação os recursos de capital financeiro, os tecnológicos e os reputacionais. Os financeiros incluem os diferentes recursos monetários que as firmas podem fazer uso para conceber e implementar as estratégias. Os tecnológicos são desenvolvidos a partir das competências das organizações, sendo originados tanto pelo capital humano próprio da firma ou adquiridos no mercado. Os recursos reputacionais são em geral ligados a ativos intangíveis, como as marcas e imagem do produto ou da empresa.

Entretanto, para que uma empresa construa vantagens competitivas sustentáveis, é necessário, além de entender a natureza dos recursos, a condição dos atributos que os diferenciam. Nesse sentido, Barney (1991) ressalta que as vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos, nas quais a questão da imitabilidade se torna um diferencial para classificar os recursos como estratégicos.

Uma outra abordagem, que também trabalha com a explicação da importância dos atributos dos recursos como fonte de vantagens competitivas, é a desenvolvida por Peteraf (1993). Para a autora, os atributos dos recursos que limitam a competição *ex-post* envolvem a presença de condições denominadas de imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição de um recurso. Assim a capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende das seguintes condições: ambigüidade causal, a não-codificação do conhecimento ou a existência de dependências de caminho.

Ainda, em se tratando de atributos dos recursos para se determinar a sua condição de sustentação estratégica, Fensterseifer e Wilk (2003) sintetizam os estudos de Teece, Barney e Diericks e Cool, e identificam os seguintes fatores: a) complementaridade ou co-dependência, onde os recursos só produzem valor pelo seu conjunto; b) dependência do caminho, acumulação ou dependência do tempo que lhe confere a especificidade; c) condição de escassez, relacionado diretamente com a raridade, sendo que a unicidade lhe confere ganhos superiores; d) grau de codificação do conhecimento, quanto mais tácito for o conheci-

mento, empregado por um grupo ou individualmente, maiores serão as idiossincrasias referentes ao processo de aprendizado; e) ambigüidade causal, quando não se entende claramente o que proporciona a vantagem competitiva para a empresa, dificultando o entendimento dos concorrentes, e da própria organização, onde, contudo o resultado para a mesma é positivo em termos de vantagens; f) condição de negociabilidade, quando o custo e o valor de um produto não são claramente definidos, e esta falta de esclarecimento dificultam a negociação.

As particularidades sobre a categorização e atributos dos recursos, sob o enfoque da RBV apresentados, proporciona indicativos para se entender criação de valores capazes de originar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. É por isso que se enfatiza a necessidade de identificação dos recursos envolvido nas operações, bem como os atributos que os diferenciam.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tendo este estudo uma função de caráter descritivo e exploratório de um fenômeno que não é suficientemente conhecido, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1981), o estudo exploratório tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno.

A presente pesquisa utilizou o estudo de caso (multicasos), procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa que, de acordo com Yin (2003), a opção de estudo de casos, como estratégia de pesquisa, se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tentam esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados.

Buscou-se a construção de etapas de pesquisa para que os objetivos deste estudo pudessem ser alcançados. São eles: levantamento de dados secundários; identificação da organização a ser estudada; estruturação de roteiro de entrevista; coleta de dados e análise dos dados.

A pesquisa qualitativa foi utilizada para a coleta de dados, por meio da entrevista em profundidade, realizada no ano de 2004, por meio de visita *in loco*, com os responsáveis pelo setor de laticínios das empresas Dália, unidade processadora de leite da Cooperativa COSUEL, no município de Arroio do Meio (RS), Elegê, no município de Teutônia (RS) e Casa da Ovelha, no município de Bento Gonçalves (RS).

Para Ruiz (1985), a entrevista em profundidade consiste em um diálogo que visa a coletar de determinada fonte, pessoa ou informante, dados relevantes para uma pesquisa, considerando-se que não apenas as questões devem ser selecionadas, mas também o informante. A entrevista em profundidade é mais adequada à metodologia qualitativa por valorizar a presença do investigador e, ao mesmo tempo, oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

A apreciação das informações obtidas foi feita à luz dos conceitos da Visão Baseada em Recursos. Como etapa final do processo de pesquisa, procedeu-se a análise das informações e desenvolvimento de sugestões e considerações, descritas a seguir.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 A empresa Elegê

A empresa Elegê possui características de empresa familiar. O início das atividades foi em 1976, com várias pequenas cooperativas trabalhando, basicamente, com leite e grãos. Dessa união surge, então, a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL), com uma unidade de recebimento e processamento em Teutônia e três outras unidades: uma em Santa Rosa, uma em Três de Maio e outra em Ijuí. Em 1992, das quatro unidades somente uma trabalhava com leite. Em 1994, como resultado dos planos econômicos e a crise no setor de grãos, a atual Elegê, que na época era chamada CCGL, passa a emprestar dinheiro para as outras cooperativas. É fato que o leite sempre

foi uma exploração superavitária para a CCGL. Em 1995, a empresa deixa de ser cooperativa e passa a ser uma sociedade anônima. Em 1996, a AVIPAL adquire 76% da CCGL. Em maio de 2004, ocorre a incorporação da Elegê pela AVIPAL, numa tentativa de diminuir gastos com tributos.

#### 4.1.1 O processo de gestão dos recursos estratégicos

Nessa seção será apresentada a forma como a Elegê se posiciona estrategicamente no mercado, bem como a forma de gerenciamento de seus recursos estratégicos. Sendo assim, percebe-se que a empresa busca posicionar-se no mercado produzindo *commodity* em larga escala. Isso fica evidenciado quando o responsável pelo setor de laticínios da empresa enfatiza que “desde 1999 a empresa visa investir em novas máquinas que permitam aumentos de produtividade, aproveitando o mercado deixado pelas empresas que foram excluídas do mercado”. Com a quebra da Parmalat, a Elegê passou a captar mais 300.000 litros de leite/dia.

Dentre os produtos que a empresa produz, deve-se destacar o leite longa vida, com um processamento de 1.800.000 litros/dia e o leite em pó, que tem a maior margem de lucro. A distribuição desses produtos é feita por meio de centros de distribuição em todo o país, sendo que os produtos com menores prazos de validade atingem mercados até Santa Catarina. Produtos, como o leite longa vida, que possuem uma validade de quatro meses em média são comercializados em estados do centro-oeste e sudeste. Já o leite em pó, devido ao prazo de validade mais longo e também aos hábitos de consumo da região, vai para o norte do país. A empresa está investindo em uma nova planta no Estado do Mato Grosso, o que dará um maior poder de alcance ao norte e ao nordeste do país.

No que se refere a tendências de diferenciação dos produtos, a empresa, em 2004, estava iniciando algumas pesquisas em novos produtos. Segundo o entrevistado, “a tendência do mercado são produtos nutracêuticos<sup>1</sup>, que contenham como produto base o leite. Nesta tendência, a empresa

faz pesquisa em produtos novos, como a sobremesa pré-pronta, porém não tem um setor encarregado de fazer o marketing”. Ele complementa enfatizando que “o mercado para estes produtos está em ascensão, tendo-se a necessidade de aumentar a planta da empresa”.

Segundo o entrevistado, os pontos fracos da empresa são: a dependência com os fornecedores de matéria-prima, sazonalidade da produção e a interferência no preço pago a produtos complementares, como grãos, pois aumentando o preço de grãos, aumenta o custo do leite, ou melhor, se o mercado para grãos estiver mais lucrativo, os produtores migram da produção de leite para os grãos.

Percebe-se claramente que a Elegê busca explorar seus recursos físicos, que incluem investimento em novas plantas, equipamentos e posição geográfica. Não se percebeu maiores preocupações com os recursos humanos e organizacionais. Há poucos investimentos significativos em treinamento dos colaboradores, bem como o planejamento formal de alguns setores, a exemplo do marketing, ainda carece de uma maior eficiência.

#### 4.2 A empresa Dália

A empresa Dália é uma das unidades da cooperativa Cosuel. Sua estrutura gerencial é composta por um presidente e oito conselheiros que cuidam dos relacionamentos políticos da cooperativa, além de um superintendente e um gerente por unidade. A cooperativa foi fundada há 57 anos, composta apenas de atividades no frigorífico. Em 2004, eram quatro unidades que trabalhavam com leite, carnes e rações, com um total de 1.000 a 1.100 funcionários. A cooperativa fechou, na última década, 18 unidades estratégicas de negócios, devido ao prejuízo que geravam.

A empresa Dália possui 3.250 associados, sendo que apenas 2.000 realizam a entrega periódica de leite. Pelos resultados, a entrega de leite vem tomando espaço dos suínos: 90% leite e 3% suínos. Segundo dados fornecidos pelo entrevistado, a capacidade instalada da empresa, em 2004, era assim composta: recepção de 30.000 l/hora, pasteuriza-

ção de 20.000 l/hora, estocagem de 375.000 litros, esterilização de 12.400 l/hora e envase de 12.400 l/hora.

#### **4.2.1 O processo de gestão dos recursos estratégicos**

A gestão dos canais de distribuição da empresa é caracterizada pela distribuição no Estado do Rio Grande do Sul de 50% do total produzido; os demais 50% vão para São Paulo, nas redes Pão de Açúcar e Carrefour. Em São Paulo, uma parte desse total é transportado e comercializado no Rio de Janeiro, já que os estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro estavam em guerra fiscal. Se o leite fosse do RS para o RJ, pagaria 8% e mais 12%, já via São Paulo, paga apenas os 12%. Quanto ao mercado externo, a unidade já estava certificada para exportar creme de leite em caixinha (integral e desnatado) para os Estados Unidos, países asiáticos e para o Mercosul, aguardando apenas que os acordos com o Brasil fossem feitos.

Segundo o responsável pelo setor de laticínios, a empresa tem um cuidado muito especial quanto a gestão dos suprimentos. Para isso, realiza o estabelecimento das parcerias com os produtores de leite. Para ele, “o produtor é visto como parceiro, ou melhor, como parte integrante do negócio”. Ele afirma que os associados têm o interesse que os produtos processados tenham boa qualidade, a partir do fornecimento de matéria-prima com qualidade. Para tanto, todos os produtores de leite tem resfriador, muitos financiados pela empresa (viável para produção acima de 300 l/dia de leite). A empresa fornece treinamento constante aos produtores sobre melhores técnicas de produção. No ano base de 2004, a empresa possuía um dos melhores preços pagos por litro de leite ao produtor, variando entre R\$ 0,50 a R\$ 0,56, adicionados de mais R\$ 0,04 que podiam ser atingidos de acordo com a qualidade do produto entregue.

Quando questionado sobre a vulnerabilidade da empresa devido a não realização de contratos com os produtores, o que pode gerar grandes perdas financeiras, como ocorreu com a Parmalat no Estado do RS, o entrevistado salienta que existe

uma confiança muito grande entre a empresa e seus associados, uma vez que todos são comprometidos com o processo. Eles têm a consciência de que o sucesso de seus negócios individuais depende diretamente do sucesso do grupo. Mostramos, em reuniões e dias de campo, onde queremos chegar e como iremos fazer. “Existe uma transparência na relação, fazendo com que haja confiança entre as partes, e isso vale mais do que qualquer contrato formal”, completa.

A empresa Dália opta por explorar os recursos humanos e organizacionais. Os investimentos feitos em capacitação dos fornecedores e colaboradores, bem como a coordenação utilizada nas relações com os produtores, onde a confiança é a ferramenta básica de competência, ativam recursos que trazem importantes fatores de sustentação estratégica, como a imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição.

#### **4.3 A empresa Casa da Ovelha**

Fundada em 1998, a Casa da Ovelha é uma empresa familiar de laticínios que produz iogurte, queijo e geléias com características artesanais. A empresa está localizada no distrito de São Pedro, região nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Durante os primeiros anos de fundação de sua fundação, o processamento dava-se apenas com o leite produzido por outros produtores. Logo após, adquiriram a atual propriedade e começaram as construções do laticínio.

#### **4.3.1 O processo de gestão dos recursos estratégicos**

A Casa da Ovelha começou a colocar seus produtos no varejo em 2002. Antes, era somente feita a comercialização no local. A gestão do canal de distribuição no Rio Grande do Sul é feita através da Rede Zaffari; em Santa Catarina é feita por casas especializadas e Rede Angeloni; no estado de São Paulo a distribuição é por meio da Rede Carrefour e do Restaurante Fasano, existindo uma negociação com a Rede Hipermercado Pão de



Açúcar e, no Rio de Janeiro, o parceiro no processo é o Supermercado Zona Sul. Era, no ano de 2004, a única empresa produtora de iogurte de ovelha no país, o que permite a ela o poder de barganha com o varejo. Na visão do responsável pelo setor de laticínios, a exposição no varejo abre portas para a venda em outros mercados, como restaurantes e casas especializadas.

A escala de produção de leite/dia girava na época em média de 135 a 200 litros com 500 ovelhas. Os animais ficam na propriedade por aproximadamente quatro anos, em regime de confinamento (em torno de 15 dias sem sair do galpão, devido à falta de área de pastagem). A reprodução é feita por inseminação artificial, onde se busca o cruzamento com raças melhores. Os cordeiros são deixados com as mães durante 30 a 45 dias. Os cordeiros puros são vendidos recém-nascidos e as fêmeas são utilizadas na produção de leite. O índice de prenhez gira em torno de 75% a 90%.

A viabilidade do projeto deve ser com a produção de aproximadamente 500 litros de leite por dia. Como na época não ocorria toda esta produção, o próximo passo era, então, a sustentabilidade do projeto, onde uma nova linha de produtos, com a mistura de 10% leite de ovelha e 90% leite de vaca, estava sendo projetada. Buscava-se, com isso, um produto diferenciado em nutrientes, no caso, uma alta quantidade de cálcio. Com isso, ocorreria a diminuição de custos fixos dentro da empresa que estava com capacidade ociosa de 800 litros de leite/dia. A empresa incorria em prejuízos mensais.

O marketing era feito por meio de degustação, divulgação em eventos de gastronomia, propaganda gratuita e visitação à propriedade e ao laticínio. Segundo o responsável pelo setor de laticínios, “a Casa Da Ovelha planeja a formação de uma bacia leiteira na região, para tanto é fundamental investimento na área de confinamento dos animais e na sala de ordenha, que não se encontra em bom estado de funcionamento”. O mesmo entrevistado completa dizendo que “institucionalmente o governo tem pouca influência no setor e dá poucos incentivos”.

Os recursos estratégicos utilizados pela Casa da Ovelha são predominantemente do tipo tecno-

lógico e físico, sustentados estrategicamente pelo grau de codificação do conhecimento. Entretanto, a empresa pode ter sua posição facilmente ameaçada pela imitabilidade, pois os recursos envolvidos não são sustentados pela imobilidade e pela heterogeneidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo discutir o modelo de negócio nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. Para tanto, estudou-se a Elegê, a Dália e a Casa da Ovelha, buscado identificar os recursos estratégicos e os fatores de sustentação estratégicos envolvidos para a manutenção da competitividade no mercado de leite.

A empresa Elegê possui um plano estratégico definido, focado na escala de produção e apoiando-se, sobretudo, no seu imenso poder de mercado. A administração familiar foi um tipo de experiência para empresa que não permitiu os melhores resultados, tendo que contratar uma empresa de São Paulo para auxiliá-la. A ausência de um departamento de marketing atuante em uma empresa que se tornou líder no mercado brasileiro é algo inconcebível. A propaganda nos meios de comunicação, bem como o investimento maciço em novos produtos, pode fazer com que a empresa se estabilize na liderança, ampliando ainda mais o mercado para seus produtos.

Como explora recursos estratégicos que não são sustentados pela imobilidade e pela heterogeneidade, a Elegê deve estar atenta ao surgimento de pequenas indústrias que possuem um grande comprometimento com o produtor rural e que já possuem uma gestão profissionalizada oferecendo preços diferenciados aos seus produtores, podendo, num futuro próximo, atrair produtores de empresas maiores, como a Elegê.

No que se refere à empresa Dália, em um ambiente turbulento como é a cadeia leiteira, a gestão estratégica profissional possibilitou uma atitude pró-ativa frente às intempéries inerentes ao setor. A gestão profissional da Dália reflete em um maior respeito em relação à cooperativa sain-

do daquele modelo arcaico de uma estatal viciada, para uma empresa cooperativa de comprometimento mútuo entre os associados. A gestão profissional alicerçada por um conjunto de informações acelera a tomada de decisão, possibilitando o alcance das diversas oportunidades do mercado em tempo real e de forma desburocratizada.

A confiança e o comprometimento dos participantes mostraram-se fundamentais para o sucesso do negócio e a busca de objetivos comuns, sendo um recurso estratégico muito valioso. O fato de tratar-se de um grupo que já trabalha de forma cooperada há vários anos e que não demonstra grande dependência dos instrumentos legais para desenvolver suas atividades, ressalta que a repetição das interações e o aprofundamento das relações, onde os empresários passam a se conhecer melhor com o passar do tempo, têm um papel relevante para o sucesso do empreendimento.

No que se refere à empresa Casa da Ovelha, esta se mostra com um processo de gestão enxuto, onde a ênfase do negócio é a estratégia de diferenciação do produto. Entretanto, percebe-se ainda uma dificuldade em obter escala de produção, ocorrendo, com isso, problemas nos resultados econômicos da empresa. Visando minimizar este problema, a empresa está investindo na ampliação de sua estrutura para que consiga aumentar a escala.

Outro ponto a ser destacado, é o esforço da empresa em marketing, no sentido de divulgar os benefícios do produto para o consumidor, principalmente para aqueles consumidores alérgicos ao leite bovino. Existe, também, o desconhecimento do consumidor sobre a existência desse produto. Acredita-se que a estratégia de aumento de escala, aliado ao marketing, pode proporcionar um incremento nos resultados econômicos da empresa, tornado-a auto-sustentável. Entretanto, deve-se ter um cuidado com o fator de sustentação estratégico desses recursos envolvidos, pois permitem a imitabilidade.

Salienta-se, finalmente, que o presente estudo não esgota o assunto, mas levanta algumas questões consideradas importantes para o tema de gestão estratégica de recursos na pecuária leiteira. Sendo assim, ensejam-se várias oportunidades

de seqüência, como abordar análises mais específicas a respeito das convenções sociais de qualidade, visando construir vantagens competitivas sustentáveis; mensurar os custos de transação; analisar a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional envolvidos nas inter-relações e, também, o processo de inovação tecnológica.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K. (Org.). **Administração rural**. São Paulo: Paulicéia, 1995. (Série Educação Continuada da Fundação Getúlio Vargas).

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATALHA, M. O., SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1. p. 23-62.

BECKER, J. L.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 16, v. 6, n. 4, jul.-ago. 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read16/artigo2.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2001.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; HOEFLICH, V. A. **Curso sobre prospecção de cadeias produtivas**. Florianópolis: UFSC/EMBRAPA/SENAR, 2000.

FENSTERSEIFER, J. E; WILK, E. O. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. In: **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

FERREIRA, G. Alianças empresariais em cadeias de produção: estrutura, motivação e estratégias na produção de carne bovina. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, 1., 2003,

- Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.
- MALAFAIA, G. C. et al. Systemic competitiveness of the interorganizational relationships of the beef cattle in Brazil. In: ANNUAL WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 16., 2006, Buenos Aires. **Proceedings...** College Station, TX: International Food and Agribusiness Management Association – IAMA, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agribusines**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORVAN, Y. Filière de production. In: \_\_\_\_\_. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1984. p. 199-321.
- NEVES, M. F.; JANK, M. S. Estratégias empresariais no agribusiness: um referencial teórico e exemplos no MERCOSUL. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1994. v. 4. p. 76-87.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1985.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **A análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1981.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Case study research: designs and methods**. 3<sup>rd</sup>. ed. London: SAGE Publications, 2003. (Applied social research methods; v. 5).
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação de sistemas agroindustriais. In: \_\_\_\_\_. NEVES, M. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

#### NOTA

<sup>1</sup> Alimentos ou parte de um alimento que proporciona benefícios à saúde comprovados cientificamente, prevenindo e controlando doenças, além de satisfazer os requerimentos nutricionais tradicionais.