

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – NUCS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGMAD**

**Ademar Silva Scheidt Junior**

**A FORÇA COMPETITIVA DOS SUPERMERCADOS COMO COMPRADORES DE  
PRODUTOS LACTEOS DA INDÚSTRIA LATICINISTA DE RONDÔNIA**

**Dissertação de Mestrado**

**PORTO VELHO**

**2008**

**Ademar Silva Scheidt Junior**

**A FORÇA COMPETITIVA DOS SUPERMERCADOS COMO COMPRADORES DE  
PRODUTOS LACTEOS DA INDÚSTRIA LATICINISTA DE RONDÔNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão do Agronegócio e Sustentabilidade.

**Orientadora: Profa. Mariluce Paes de Souza, Dra.**

**PORTO VELHO**

**2008**

**Ademar Silva Scheidt Junior**

**A FORÇA COMPETITIVA DOS SUPERMERCADOS COMO COMPRADORES DE  
PRODUTOS LACTEOS DA INDÚSTRIA LATICINISTA DE RONDÔNIA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 31 de Outubro de 2008, sob a avaliação da seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto (UNIR)  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariluce Paes de Souza (UNIR/PPGMAD)  
(Orientadora)

---

Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho (UNIR/PPGMAD)  
(Membro)

---

Prof. Dr. Manuel Antônio Valdés Borrero – (UNIR/PGDRA)  
(Membro Externo)

---

Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller (UNIR/PPGMAD)  
(Suplente)

**PORTO VELHO**

**2008**

**A Deus que me deu forças nos momentos mais difíceis desta jornada.**

**A minha esposa Alcione e meus filhos Guilherme e Felipe, por estarem presentes e me apoiando e por suportar os momentos que passamos longe em função dos estudos.**

**À minha mãe e meu pai, Valkiria e Ademar, pelos ensinamentos que me deram e ainda me passam, pela moral, ética e perseverança que me ensinaram.**

**Aos meus pastores Evandro e Isabel, pelas incontáveis horas de oração que desprenderam por esta ovelha.**

**A minha Orientadora Dra. Mariluce, pela dedicação e amizade, sempre desprendidos.**

## AGRADECIMENTOS

Expressar o meu agradecimento as pessoas e instituições que me ajudaram. Assim, expresso meus sinceros e cordiais agradecimentos:

À Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Ao Núcleo de Ciências Sociais da UNIR, pelo acolhimento e ambiente de aprendizagem contínua proporcionado.

A minha orientadora, Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho, pelas broncas e pelos conselhos, pela grandiosa dedicação e compromisso não apenas assumido, mas evidenciado em todos os momentos, pelos ensinamentos e orientação, pelo estímulo e confiança demonstrada.

Ao Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho, pela dedicação à vida acadêmica e pelos ensinamentos na vida pessoal.

Ao IEPAGRO, Instituto de Estudo e Pesquisa do Agronegócio Rondoniense, pelo apoio financeiro e de estrutura para a realização de pesquisas e apresentação de Artigo no Congresso da SOBER de 2007.

A Coordenação do Programa de Mestrado em Administração na pessoa do Professor Dr. José Moreira da Silva Neto, pela dedicação e correta condução deste curso.

Aos professores membros da banca examinadora, pelas contribuições, críticas e valiosas sugestões.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, pela oportunidade de possibilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos.

A todos os amigos da 1ª turma do curso de Mestrado em Administração, pelo convívio nos estudos e no apoio que sempre me foi dado em todos os momentos.

Por fim agradeço a todas as pessoas que me apoiaram e me incentivaram a buscar mais conhecimento e me ensinaram a sonhar a nunca desistir, somente desta maneira consegui concluir mais esta etapa de minha vida. Separo destes que me apoiaram minhas amigas Nara Miller e Giuliana Sales e meu amigo Marcos Braúna que desde o primeiro dia sempre me apoiaram, mesmo me lembrando que seria um caminho difícil a ser percorrido sempre me deram o incentivo e a força necessária.

SCHEIDT, Ademar Silva Junior. **A Força Competitiva dos Supermercados como Compradores de Produtos Lácteos da Indústria de Rondônia.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2008.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo avaliar a força competitiva dos supermercados como compradores de produtos lácteos da indústria de Rondônia, no Município de Porto Velho, visando identificar os vários produtos lácteos comercializados nos supermercados locais. Com base no referencial teórico de Michael Porter sobre os fatores que influenciam a vantagem competitiva, classificando-os em cinco forças: entrantes potenciais, fornecedores, produtos substitutos, os concorrentes e os compradores. Dentro dessa visão, foi realizada a análise dos compradores representados pelos supermercados; a competitividade foi analisada tendo como base os conceitos de arranjos produtivos locais de Coutinho e Ferraz e do modelo de análise das forças competitivas de Michael Porter. Tendo como principal problema a concentração de compradores da indústria láctea rondoniense em atacadistas de outros estados, buscou-se analisar qual o papel dos supermercados locais na relação que existe entre indústrias e compradores. Para a realização deste estudo, utilizou-se como método de pesquisa a abordagem qualitativa com enfoque descritivo, em que se realizou a descrição deste processo com base em pesquisa primária, junto aos supermercados de Porto Velho. Os resultados revelaram que os supermercados são compradores em potencial de produtos lácteos produzidos em Rondônia, em especial de produtos com menor valor agregado como o leite UHT e os queijos: mussarela e prato. As indústrias de produtos lácteos rondonienses estão localizadas nos Municípios de Jaru, Ouro Preto do Oeste, Ji-Paraná e Rolim de Moura. Já os supermercados analisados encontram-se em Porto Velho e são principalmente empresas de pequeno e médio porte e com mais de cinco anos de atividade. As relações existentes entre supermercados e indústria de produtos lácteos apontam para a vantagem competitiva dos supermercados frente às indústrias. No entanto, as indústrias rondonienses têm conseguido expressiva participação no mercado de lácteos com produtos diversificados e, no caso do leite UHT 100% do comercializado em Porto Velho, este é produzido no estado de Rondônia, revelando a importância do mercado local para as indústrias minimizarem os efeitos da concentração de compradores, bem como a importância das indústrias locais para o abastecimento dos supermercados de Porto Velho com produtos lácteos.

**Palavras-chave:** Força Competitiva; Supermercado; Indústria; Comprador; Produtos Lácteos.

SCHEIDT, Ademar Silva Junior. **The Competitive Strength of Supermarkets as Buyers of Milk Products Industry in Rondônia.** Dissertation (Master) - the Postgraduate Program Master's in Business Administration. University Federal of Rondônia – Porto Velho, 2008.

### **ABSTRACT**

This thesis aims to assess the competitive strength of supermarkets as buyers of dairy industry in Rondônia in the city of Porto Velho, to identify dairy products sold in local supermarkets. Based on the theoretical framework of Michael Porter on the factors that influence the competitive advantage, classifying them into five forces, potential entrant, suppliers, substitute products, competitors and buyers. From that angle, the analysis was performed of buyers represented by supermarkets. The competitiveness was analyzed based on the concepts of local productive arrangements of Coutinho and Ferraz and the model for analyzing the competitive forces of Michael Porter. Their main problem is the concentration of buyers in the dairy industry Rondoniense wholesalers in other states, try to analyze what the role of local supermarkets in the relationship that exists between industry and buyers. For this study, it was used as a method to search a qualitative approach with descriptive approach, in which description of this process based on primary research from the supermarkets of Porto Velho. The results showed that supermarkets are the potential buyers of dairy products produced in Rondônia in particular on products with lower added value such as UHT milk and cheese, mozzarella and plate. The dairy industries of Rondoniense are located in the Municipalities of Jaru, Ouro Preto do Oeste, Ji-Paraná and Rolim de Moura. We have already examined the supermarkets are in Porto Velho and are mainly from companies and small and medium businesses with more than five years of activity. The relationship between supermarkets and the dairy industry point to the competitive advantage front of the supermarket industry. However, the Rondoniense industries have achieved significant market share of milk with diversified products and in the case of 100% of UHT milk sold in Porto Velho is produced in the state of Rondonia, revealing the importance of the local market for industries minimize the effects of concentration of buyers as well as the importance of local industries for the supply of supermarkets in Porto Velho with dairy products.

**Keywords:** Competitive Strength; Supermarket; Industry; Buyer; Milk Products.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 01</b> - Ferramenta utilizada para analisar o ambiente competitivo das indústrias. | <b>20</b> |
| <b>Figura 02</b> - Modelo de análise de competitividade ampliado (Casarotto, 1995)           | <b>21</b> |
| <b>Figura 03</b> - Modelo básico de análise da posição competitiva (Oliveira, 2001)          | <b>29</b> |
| <b>Figura 04</b> - Objetivos de desempenho que levam a vantagem competitiva (Slack, 2002).   | <b>30</b> |
| <b>Figura 05</b> - Elementos da Estrutura Industrial (Porter, 1989)                          | <b>32</b> |
| <b>Figura 06</b> - Relação entre Critérios de Uso e Valor para o Comprador                   | <b>42</b> |
| <b>Figura 07</b> - Participação dos segmentos do comércio varejista no Brasil                | <b>47</b> |
| <b>Figura 08</b> - Evolução da Produção de Leite no Brasil, 1991/2005                        | <b>59</b> |

### Lista de Gráficos:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gráfico 01</b> - Porte das empresas, classificação metodologia SEBRAE   | <b>79</b> |
| <b>Gráfico 02</b> - Percentual da margem bruta dos produtos lácteos        | <b>88</b> |
| <b>Gráfico 03</b> - Representatividade do faturamento dos produtos Lácteos | <b>89</b> |

### Lista de Mapas:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Mapa 01</b> - Principal Bacia Leiteira no estado de Rondônia | <b>66</b> |
|---|-----------|

### Lista de Quadros:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Quadro 01</b> - Produção de Leite, Vacas Ordenhadas e Produtividade Animal no Brasil – 1980/2005 | <b>58</b> |
| <b>Quadro 02</b> - Importação brasileira de produtos lácteos – 1999/2006 (Valores em Dólares)       | <b>60</b> |
| <b>Quadro 03</b> - Importação brasileira de produtos lácteos – 1999/2006 (Quantidade)               | <b>60</b> |
| <b>Quadro 04</b> - Número de Produtores das maiores empresas de laticínios no Brasil                | <b>61</b> |
| <b>Quadro 05</b> - Recepção de leite das maiores empresas de laticínios no Brasil - 1998/2004       | <b>62</b> |
| <b>Quadro 06</b> - Supermercados selecionados para pesquisa de campo                                | <b>72</b> |
| <b>Quadro 07</b> - Caracterização dos Supermercados   | <b>78</b> |
| <b>Quadro 08</b> - Marcas de doces e cremes de leite encontrados nos supermercados de Porto Velho   | <b>82</b> |
| <b>Quadro 09</b> - Marcas de Manteigas encontradas nos supermercados de Porto Velho                 | <b>84</b> |
| <b>Quadro 10</b> - Marcas de Iogurtes encontrados nos supermercados de Porto Velho                  | <b>84</b> |
| <b>Quadro 11</b> - Classificação pelo giro de produtos.   | <b>86</b> |
| <b>Quadro 12</b> - Fatores de tomada de decisão de compra   | <b>91</b> |

## **Lista de Tabelas:**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 01</b> - Classificação Mundial dos principais países produtores de leite bovino / 2006                                     | <b>54</b> |
| <b>Tabela 02</b> - Participação dos principais países exportadores de lácteos em 1994, 1998 e 2006                                   | <b>54</b> |
| <b>Tabela 03</b> - Produção brasileira de leite cru (por estado) - (Em milhões de litros), 1990, 1995, 2000 e 2005                   | <b>57</b> |
| <b>Tabela 04</b> - Comportamento das Vendas Internas de Leite Longa Vida – 1990/2005   | <b>63</b> |
| <b>Tabela 05</b> - Brasil – Produção e consumo de leite  | <b>64</b> |
| <b>Tabela 06</b> - Rebanho bovino de leiteiro por município (Rondônia)   | <b>67</b> |
| <b>Tabela 07</b> - Marcas de leite UHT encontrados nos supermercados de Porto Velho  | <b>80</b> |
| <b>Tabela 08</b> - Marcas de leite em pó encontrados nos supermercados de Porto Velho  | <b>81</b> |
| <b>Tabela 09</b> - Marcas de leite condensado encontrados nos supermercados de Porto Velho   | <b>81</b> |
| <b>Tabela 10</b> - Marcas de Queijos encontrados nos supermercados de Porto Velho  | <b>83</b> |
| <b>Tabela 11</b> - Percentual da receita oriunda de produtos lácteos   | <b>90</b> |
| <b>Tabela 12</b> - Priorização da estratégia de compra de produtos a preços acessíveis   | <b>92</b> |
| <b>Tabela 13</b> - Negociação de Mercadorias com Frete Pago (CIF).   | <b>93</b> |
| <b>Tabela 14</b> - Quanto à comercialização de produtos lácteos no seu estabelecimento os itens abaixo podem ser considerados        | <b>94</b> |
| <b>Tabela 15</b> - Atributos das Forças Competitivas, relativo aos produtos lácteos importados de outros estados.                    | <b>95</b> |
| <b>Tabela 16</b> - Percepção de diferenciação e vantagem por parte dos compradores de produtos lácteos de outros estados.            | <b>96</b> |
| <b>Tabela 17</b> - Atributos das Forças Competitivas, relativo aos produtos lácteos industrializados em Rondônia.                    | <b>97</b> |
| <b>Tabela 18</b> - Percepção de diferenciação e vantagem por parte dos compradores de produtos lácteos industrializados em Rondônia. | <b>99</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABAD** - Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores  
**APL** – Arranjo Produtivo Local  
**CIF** – Coast Insurance Freight (Frete por conta do comprador)  
**CNA** – Confederação Nacional da Agricultura  
**CEPLAC** – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira  
**CPA** – Cadeia de Produção Agroindustrial  
**EMATER** – Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia  
**EMBRAPA** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
**FAO** – *Food and Agriculture Organization* – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação  
**FIERO** – Federação das Indústrias do Estado de Rondônia  
**FOB** – Free on Board (Frete a pagar pelo vendedor)  
**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
**ICMS** – Imposto sobre Comércio, Mercadorias e Serviços  
**IDARON** - Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia  
**MAPA** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
**MERCOSUL** – Mercado Comum do Sul  
**OMS** – Organização Mundial da Saúde  
**P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento  
**PIB** – Produto Interno Bruto  
**PROLEITE** – Programa Estadual de Melhoria da Qualidade e Produtividade do Leite  
**SAG** – Sistema Agroindustrial  
**SEAPES** – Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social de Rondônia  
**SEBRAE** – Serviço Brasileiro das Micro e Pequenas Empresas  
**SFA** – Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
**SIF** – Serviço de Inspeção Federal  
**SEFIN** – Secretaria de Fazenda do Estado de Rondônia  
**UHT** – Ultra High Temperature (Tipo de leite)  
**UNIR** – Universidade Federal de Rondônia

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>  | <b>8</b>  |
| Lista de Figuras: .....  | 8         |
| Lista de Gráficos:.....  | 8         |
| Lista de Mapas:.....   | 8         |
| Lista de Quadros:.....   | 8         |
| Lista de Tabelas:.....   | 9         |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>                              | <b>10</b> |
| <br>   |           |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 Contextualização .....   | 15        |
| 1.2 Problematização .....  | 15        |
| 1.3 Objetivos.....   | 17        |
| 1.3.1 Geral .....  | 17        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....  | 17        |
| 1.4 Justificativa da pesquisa .....                                      | 17        |
| 1.5 Estrutura da Dissertação .....                                       | 18        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 2.....</b>   | <b>19</b> |
| <br>   |           |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                       | <b>19</b> |
| 2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....                                       | 19        |
| 2.1.1 Competitividade em Cadeias Produtivas Agroindustriais .....        | 21        |
| 2.1.2 Análise da Estrutura da Indústria .....                            | 28        |
| 2.1.2.1 Ameaça de entrada de novas empresas.....                         | 32        |
| 2.1.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores.....                          | 34        |
| 2.1.2.3 Ameaça de produtos substitutos .....                             | 35        |
| 2.1.2.4 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes ..... | 35        |
| 2.1.2.5 Poder dos Clientes (compradores).....                            | 36        |
| 2.1.2.6 Análise do ambiente competitivo da empresa .....                 | 36        |
| 2.2 PODER DOS COMPRADORES .....  | 37        |
| 2.2.1 Percepção do Valor pelo Comprador.....                             | 40        |
| 2.2.2 Critérios de Compra do Distribuidor .....                          | 40        |
| 2.2.3 Percepção da marca .....   | 43        |
| 2.3 OS SUPERMERCADOS .....   | 45        |
| 2.4 O AGRONEGÓCIO .....  | 49        |
| 2.5 A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE .....                                    | 53        |
| 2.5.1 Cadeia Produtiva do Leite no Mundo.....                            | 53        |
| 2.5.2 Cadeia Produtiva do Leite no Brasil.....                           | 55        |
| 2.5.3 Cadeia Produtiva do Leite em Rondônia.....                         | 65        |

|  |             |
|--|-------------|
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....  | <b>71</b>   |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....                           | <b>71</b>   |
| 3.1 Definição Espacial da Pesquisa .....                         | 71          |
| 3.3 Tipos de Pesquisa .....                                      | 73          |
| 3.4 Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa .....               | 73          |
| 3.5 Coleta dos dados .....                                       | 75          |
| 3.6 Definição Constitutiva e Operacional dos Termos .....        | 75          |
| 3.7 A análise da pesquisa .....                                  | 76          |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....  | <b>78</b>   |
| <b>4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                | <b>78</b>   |
| 4.1 Número e tamanho dos supermercados .....                     | 78          |
| 4.2 Produtos lácteos encontrados em todos os supermercados ..... | 80          |
| 4.3 Fatores de Competitividade .....                             | 85          |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....  | <b>101</b>  |
| 5.1 CONCLUSÕES .....   | 101         |
| <br>   |             |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....  | <b>104</b>  |
| <br>   |             |
| <b>ANEXO I</b> .....   | <b>1099</b> |
| FORMULÁRIO DE ENTREVISTA .....                                   | 1099        |

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

A indústria brasileira, ao longo do período de formação econômica, e a partir da implementação dos programas de desenvolvimento e integração nacional, busca consolidar-se e tornar-se competitiva. No entanto, somente na década de 1990, todos os esforços institucionais e empresariais ganham impulso, com a abertura econômica promovida no governo Collor. A competitividade da indústria brasileira, de forma geral, requer superação de desafios nacionais, principalmente quanto ao acesso à tecnologia de base para agregação de valor aos produtos, inovação empresarial e produtividade face ao alto custo de produção, como também, internacional, uma vez que as condicionantes nacionais impedem a produção de produtos com qualidade necessária para ser competitiva para colocar seus produtos em outros países.

A indústria de produtos lácteos também segue essa lógica de crescimento, mas em função do setor que está inserida, o alimentar, precisa estar atenta a diversos fatores competitivos como: buscar diferenciais em relação aos concorrentes, fidelização de clientes, e atuar de forma integradora junto aos canais de distribuição, isso porque a comercialização dos produtos ocorre essencialmente por meio de varejo especializado, o que fortalece o poder de barganha dos compradores. Portanto, qualquer vantagem competitiva obtida em outros pontos do processo, tais como: novas tecnologias, redução de preços e imagem de marca, pode ser neutralizada pelos varejistas, responsáveis pela distribuição de produtos lácteos, impedindo o desenvolvimento da cadeia antes dos laticínios.

Nesse cenário, acrescentam-se os supermercados que ocupam papel essencial para as indústrias de laticínios, independentemente do porte; a principal importância dá-se pela atuação destes como compradores e distribuidores dos produtos lácteos. De um lado, as grandes redes de supermercados têm a capacidade de giro mais rápido dos produtos; por outro, os pequenos supermercados são fundamentais por representarem opções de distribuição com maior penetração e por diminuir o poder de barganha das redes que exigem maiores benefícios das indústrias, uma vez que estas dispõem de argumentos de negociação, quanto a preços e prazos.

O relacionamento entre indústrias e supermercados, estes como compradores no papel de distribuidores, tende a ser de longo prazo, baseado na confiança e na dependência mútua, o que requer estratégias de coordenação e esforços para a manutenção de um constante entendimento, de forma a propiciar um saudável relacionamento com o varejo, visando a

distribuição eficiente dos produtos, e a obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Em função da evolução dos mercados e o acirramento da concorrência que levaram as organizações a valorizarem o marketing de relacionamento, o que Kotler (2000) define como “processo de desenvolvimento de cliente”, que requerem um esforço conjunto da indústria e das empresas do setor para manterem-se eficazes, lucrativas e competitivas no mercado, se antecipando e satisfazendo os anseios dos consumidores.

As empresas de distribuição e comercialização estão classificadas em quatro tipos: as lojas de conveniência, os supermercados, as superlojas e os supermercados de depósito. Os supermercados são definidos por Kotler (2000, p. 298) como “grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico”. No entanto, Parente (2000) apresenta um conceito mais amplo, pois considera o supermercado convencional a loja de porte médio, essencialmente de alimentos e com diversificação de produtos.

No que concerne aos supermercados, de acordo com Farina (2002), estes passaram por um processo intenso de fusão com multinacionalização. Em 1994, as dez maiores companhias detinham 23% do mercado varejista de alimentos. Em 2000, essa cifra havia aumentado para 46%. Para Jank et al. (1999), as cinco maiores empresas do varejo de alimentos comercializam 50% da produção formal do produto.

Esse nível de concentração explica a razão das empresas lutarem e se confrontarem na busca por uma parcela maior de mercado e preparar-se para aumentar sua competitividade, a partir de diferenciais que justifiquem o alcance de metas cada dia maiores. A isso Porter (1989, p.9) classifica como vantagem competitiva sustentável dizendo que é "a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo...". Com base em sua teoria das cinco forças competitivas, Porter aponta os fatores que influenciam a vantagem competitiva de determinada indústria, colocando-a no centro do ambiente da concorrência tendo que desenvolver estratégias que possam criar ou manter suas vantagens, conforme figura 1 (pág. 20).

Dessa forma, a indústria laticinista, como qualquer outra, precisa desenvolver estratégias que neutralizem as ameaças de novos entrantes, de eventuais produtos ou serviços substitutos e, ainda, potencializar o relacionamento com fornecedores e compradores. A teoria de Porter possibilita entender a relação da indústria com os seus oponentes, como também proceder a análise do seu ambiente competitivo. Essa teoria encontra aderência ao conceito de cadeia produtiva agroindustrial, em que se encontra a indústria laticinista e os seus principais fornecedores de matéria prima e seus compradores; os supermercados.

A Cadeia Produtiva Agroindustrial do Leite em Rondônia vem se destacando através do crescimento da produção primária, tanto em quantidade quanto em qualidade. As indústrias estão localizadas na região central do Estado, onde se encontra a bacia leiteira, e os principais compradores dos produtos lácteos industrializados em Rondônia são distribuidores da região Sudeste e os supermercados rondonienses.

## 1.2 Problematização

O Estado de Rondônia tem a segunda maior taxa nacional de crescimento anual da produção de leite. A média brasileira do crescimento de produção é de 3,19%, já o crescimento de Rondônia é de 10,35%, respondendo por 3,84% da produção de leite brasileira, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 2007.

O rebanho leiteiro rondoniense que em 2004, a partir de dados da Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES), era de 3.061.743 cabeças passou em 2006 para 3.376.503; no ano de 2007 houve pequena redução do rebanho passando a contar com 3.311.274 cabeças. Por outro lado, a produção de leite cru que em 2001 era de 475.596.000 litros/ano, em 2006 passou para 672.347.000 litros/ano comercializados com os laticínios, no ano de 2007, mesmo com a redução do rebanho leiteiro, a comercialização de leite cru cresceu, alcançando a marca de 691.756.000 de litros/ano.

Com esse potencial, Rondônia passa a ser o 7º produtor de leite cru do Brasil e o primeiro da região Norte, mantendo um crescimento de produtividade, pois mesmo com a queda no rebanho leiteiro em 1,9% a comercialização de leite cru cresceu 2,86%, significando que os investimentos tecnológicos e de capacitação para melhoria da especialização e manejo do rebanho tem contribuído para aumentar a produtividade da cadeia.

A indústria láctea rondoniense conta com 58 laticínios com Serviço de Inspeção Federal (SIF) e 06 com Serviço de Inspeção Estadual (SIE). Tais indústrias têm em sua base de produção um portfólio diversificado, com produção de queijos tipo mussarela, prato, provolone, minas frescal e ricota, no entanto, sua maior produção é o queijo mussarela que consome aproximadamente 75% da produção de leite *in natura* (SFA/IDARON, 2007). Ainda na linha de derivados do leite produz: requeijão, doce de leite, leite condensado e iogurtes. Quanto ao leite fluído, pasteuriza o leite tipo “C” e o processo o leite UHT (leite longa vida), e, em menor escala, é produzido o leite em pó.

Quanto à comercialização dos produtos lácteos, por parte dos laticínios, o Relatório de Gestão da Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social - SEAPES (2007), aponta que cerca de 62% do leite industrializado em Rondônia é vendido para outros estados, em especial São Paulo. A expressiva venda de produtos lácteos rondonienses a distribuidores do estado de São Paulo pode ser atribuído ao fato da quantidade comprada, o que garante à indústria uma produção já colocada no mercado, antes mesmo do início da produção, porém promove pouca flexibilização na produção e comercialização.

No mercado regional, os principais compradores dos produtos derivados do leite industrializados em Rondônia são das redes de supermercados localizadas na capital e, em segundo plano, os médios supermercados. A Pesquisa Anual de Comércio, promovida pelo IBGE (2006), registrou a existência de 1.925 estabelecimentos comerciais ativos no município de Porto Velho de diversos segmentos como: confecções, auto-peças, panificadoras, etc. Do total de estabelecimentos comerciais, 24 são supermercados.

A atual dependência da indústria laticinista pelos compradores de outros estados vem reduzindo e sendo minimizada pelos compradores locais, em especial os supermercados de Porto Velho, que é o maior centro consumidor de Rondônia. Conforme as indústrias começam a produzir derivados do leite, que não sejam os queijos mussarela, o comércio local passa a absorver em maior quantidade, pois os compradores de outros estados não têm interesse em outros produtos lácteos rondonienses que não seja o queijo mussarela.

A indústria local, nos últimos anos, tem investido na produção de diversos derivados do leite e o mercado local está substituindo os produtos importados de outros estados por produtos industrializados na cadeia produtiva do leite em Rondônia.

Considerando a tendência de evolução, o crescimento e o fortalecimento da Cadeia Produtiva Agroindustrial do Leite em Rondônia, com suas peculiaridades e possibilidades de consolidação, a partir das ações nos diversos segmentos, em especial dos compradores regionais e distribuidores nacionais, levou aos seguintes questionamentos: Como os supermercados de Porto Velho avaliam a sua força competitiva como compradores de produtos lácteos das indústrias laticinista Rondoniense? Os supermercados de Porto Velho compram mais produtos lácteos produzidos em Rondônia ou de outros Estados? Quais as vantagens que a indústria oferece aos supermercados como compradores?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Identificar a força competitiva dos compradores de produtos lácteos da indústria laticinista de Rondônia, a partir da percepção dos supermercados que atuam no mercado do Município de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia,

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os produtos lácteos comercializados nos supermercados de Porto Velho, que são industrializados na Cadeia Produtiva do Leite em Rondônia e os produtos importados de outros estados;
- b) Identificar as relações existentes entre a Indústria Láctea e os supermercados de Porto Velho, levando-se em conta as vantagens obtidas como compradores;
- c) Analisar a participação dos supermercados na comercialização de produtos lácteos rondonienses.

## **1.4 Justificativa da pesquisa**

A escolha dos supermercados como principais compradores das indústrias de produtos lácteos deu-se em função das transformações de caráter estrutural, estratégico, organizacional e tecnológico que passa a cadeia produtiva do agronegócio leite a partir da década de 1990, em função de processos de concentração e crescente busca de competitividade. Em particular, das trajetórias tecnológicas associadas à produção de leite, uma vez que o agronegócio leite, em Rondônia, responde por parcela significativa da economia estadual, estado este que se destaca no cenário nacional como o sétimo produtor de leite do Brasil.

Por entender, ainda, que a cadeia produtiva do leite rondoniense carece de estudos em seus mais variados segmentos, primário, de industrialização e distribuição, muitas vezes as características e os anseios de seus fornecedores e compradores ficam desguarnecidos. Tendo em vista que os supermercados fazem o papel de compradores e distribuidores das indústrias lácteas, fazendo chegar o produto lácteo até a mesa do consumidor. E ainda, acompanhar o processo de mudanças ocorridas e que estão por vir, bem como a importância sócio-econômica da Cadeia Produtiva do Agronegócio do Leite no Estado de Rondônia.

Dentro da linha de pesquisa de Gestão de Agronegócio e Sustentabilidade faz-se oportuno o tema, tendo em vista não ter sido encontrada pesquisa que avaliasse os

supermercados como compradores dos produtos lácteos rondonienses localmente, sendo esta considerada relevante para o desenvolvimento da cadeia produtiva local do leite.

Os consumidores de produtos lácteos localizados em Rondônia questionam o porquê desses produtos produzidos localmente terem o mesmo preço dos produtos importados de outros estados ou com custo um pouco menor. Com esta pesquisa busca-se entender esse fenômeno e ao mesmo tempo demonstrar os beneficiados de uma maior força competitiva por parte dos compradores locais que a priori serão os consumidores finais que poderão adquirir um produto com menor custo.

Finalmente, pretende-se contribuir com a referida pesquisa no conhecimento pelos atores da cadeia produtiva do leite rondoniense quanto a avaliação da força competitiva dos compradores de produtos lácteos da indústria laticinista de Rondônia, a partir da percepção dos supermercados que atuam no mercado do Município de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia.

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

O primeiro capítulo trata da introdução, objetivos e justificativa deste trabalho. No segundo capítulo, foi feita a revisão bibliográfica sobre supermercados, demonstrando a importância deste segmento varejista para a indústria de produtos lácteos. Após esta abordagem foi tratado do poder dos compradores, segundo estudos dos principais autores da área, dando maior ênfase à abordagem de Porter (1989), que é o referencial teórico utilizado para realizar parte da análise da indústria de produtos lácteos. Este capítulo ainda trata sobre estratégias competitivas, em que se pretende demonstrar quais itens compõem as forças competitivas de uma indústria. Por fim, ainda, no segundo capítulo, é tratado sobre o agronegócio, dando ênfase ao agronegócio leite no mundo, no Brasil e em Rondônia. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. No quarto capítulo, demonstra-se a análise dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, em que são apresentadas as conclusões e também, as limitações e sugestões para futuros trabalhos sobre esse tema. As referências bibliográficas estão relacionadas a seguir. E, finalizando, no anexo, está o questionário que foi utilizado para coletar os dados da análise dessa pesquisa.

## CAPÍTULO 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Em se tratando de estratégias competitivas, Porter não deve ser esquecido, devido o mesmo ter sido o primeiro a analisar as forças competitivas de uma indústria, posteriormente foi identificado por ele três estratégias genéricas que poderiam ser usadas individualmente ou em geral para criar uma posição defensável que ultrapassasse a ação dos competidores em uma indústria. Estas três estratégias genéricas são: a liderança no custo total; a diferenciação e o enfoque.

A liderança no custo era uma estratégia muito popular pela década de 1970, devido à popularização da curva de experiência, em que manter o menor custo entre os competidores e alcançar um volume alto nas vendas era o tópico central da estratégia, na qual a qualidade, a redução de custos pela experiência, e um controle rígido do custo e das despesas gerais e muito particularmente dos custos variáveis eram questões fortes e constantes.

Para Porter (1986), uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas.

"A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores" (PORTER, 1986, p. 50).

Isso significa a criação de algo que seja único no mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, em nível de produto ou serviço. É como tirar do consumidor a comparação entre o seu produto e os outros, tornando-o importante para o cliente.

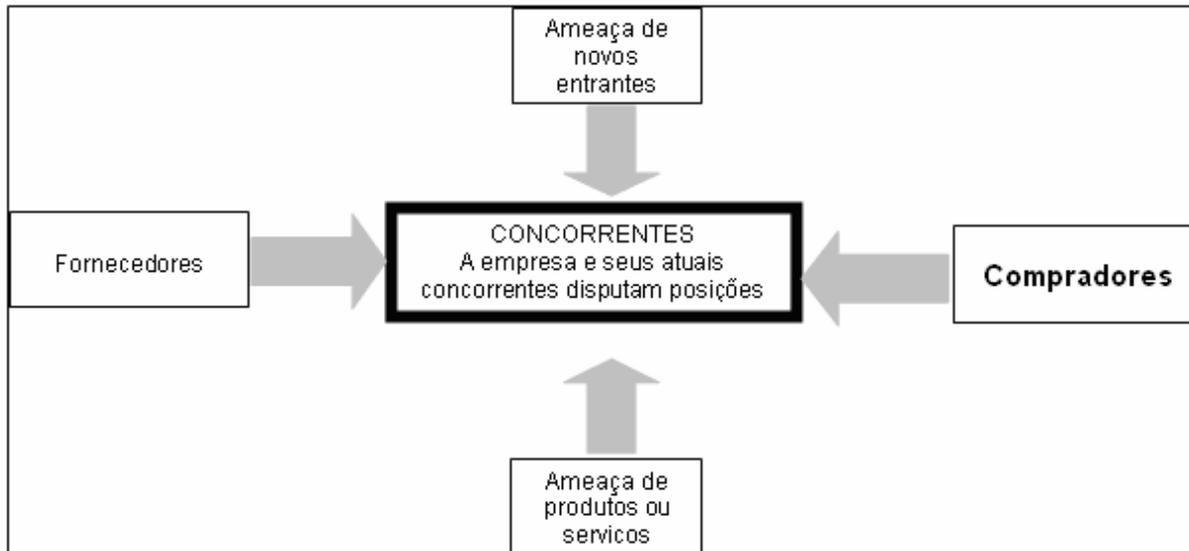


Figura 1 - Ferramenta utilizada para analisar o ambiente competitivo das indústrias.  
 Fonte: PORTER, 1989 (p.4).

A diferenciação pode ser feita por mudança na tecnologia, na imagem da marca, na qualidade dos serviços. Porém, preço e custo não são elementos diferenciadores, já que muitas pessoas preferem pagar mais por um produto de melhor qualidade (PORTER, 1986).

Porter (1986) afirma que essa estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O objetivo dessa estratégia é atender um segmento-alvo e satisfazer melhor as suas necessidades. O "enfocador" seleciona um segmento de mercado, ou uma linha de produtos, e adapta sua estratégia para atendê-lo, excluindo outros competidores.

O segmento-alvo escolhido deve ser clientes com necessidades incomuns, para diferir de outros segmentos de mercado. Caso contrário, a estratégia de enfoque não prosperará (PORTER, 1986). Caso o segmento alvo não seja bem definido, haverá problemas de identificar as necessidades desse segmento; deve-se escolher um segmento que se possa atender as necessidades, não adiantando escolher um segmento que a empresa não tenha capacidade de atender as necessidades do segmento alvo.

Para Casarotto (1995) faz-se necessário complementação do modelo de Porter, uma vez que os aspectos abordados por este modelo de 1980, em que os fatores diretos (entrantes potenciais, produtos substitutos, barganha de clientes, barganha de fornecedores) não proporcionam uma análise atualizada, uma vez que os fatores indiretos afetam de forma incisiva a competitividade de um segmento, esses fatores, que se pode chamar de indiretos, conforme Casarotto (1995), em que as oportunidades e ameaças estão inclusas em novos

fatores incorporados, ou seja, governo, mercado/economia, cultura/demografia e tecnologia/ecologia.

Pode-se então classificar os fatores de competitividade em dois tipos: os fatores diretos que compreendem os entrantes potenciais, produtos substitutos, concorrentes, barganha dos compradores e barganha dos fornecedores; os fatores indiretos que são o governo, tecnologia/ecologia, mercado/economia, cultura/demografia.

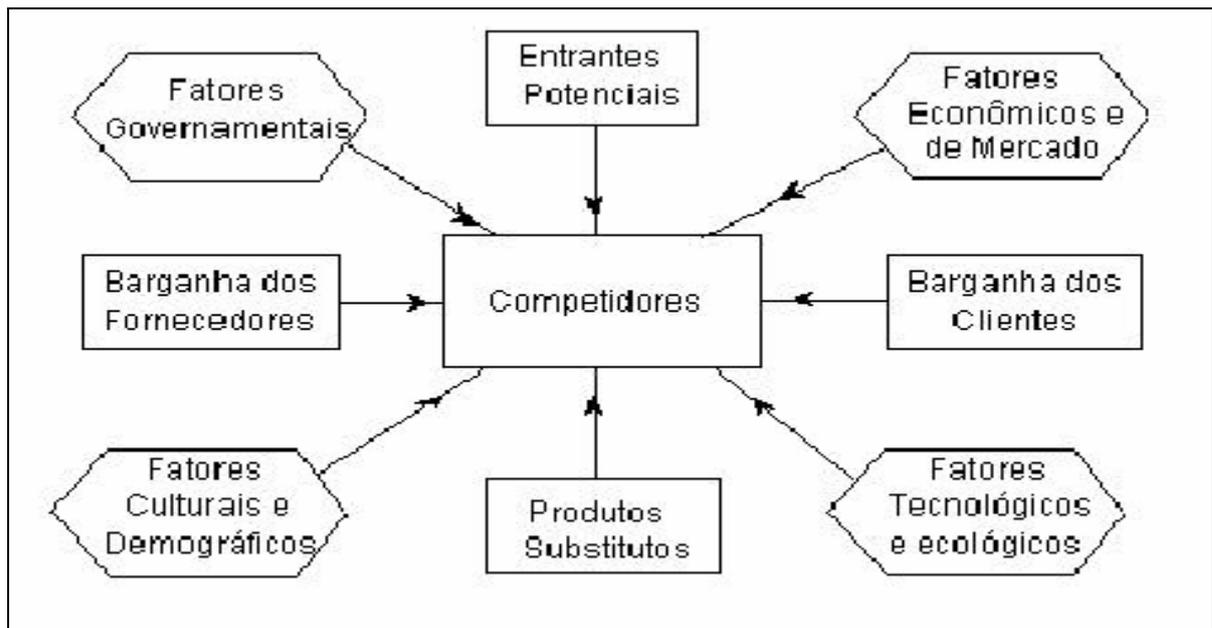


Figura 2 - Modelo de análise de competitividade ampliado.

Fonte: Casarotto, (1995, figura 3.6).

A ampliação do modelo tem como base o modelo de Porter (1989), que tem como finalidade proporcionar uma análise mais atualizada da competitividade da indústria, demonstrando também a influência que os fatores externos afetam na concorrência dessa indústria.

Para Casarotto (1995) os fatores principais de competitividade são os produtos substitutos, a barganha dos fornecedores, os entrantes potenciais e a barganha dos clientes - objeto deste estudo-, sendo os demais fatores secundários também influenciadores da competitividade da indústria.

### 2.1.1 Competitividade em Cadeias Produtivas Agroindustriais

Na década de 1960, na escola industrial francesa, surge o termo *filière*. Embora esse conceito não tenha sido desenvolvido especificamente para estudar o setor agroindustrial, foi, entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial, que

ele encontrou seus principais defensores. Traduzida para o português, a palavra *filière* dá origem à expressão cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial (CPA).

No setor agroalimentar, Davis & Goldberg são reconhecidos como sendo os precursores da análise da cadeia de produção ao publicar, em 1957, um livro em que discute o conceito de *agribusiness*, cujos elementos viriam a caracterizar uma cadeia produtiva. Porém, Goldberg, em 1958, ao criar o conceito de Sistemas de *Commodities*, formaliza a idéia contida nas modernas definições de cadeia de produção.

Ressalta-se que, dentro de uma cadeia agroindustrial, podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com diferentes características: mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, mercado entre os produtores rurais e agroindústria, mercado entre agroindústria e distribuidores e, finalmente, mercado entre distribuidores e consumidores finais. Cabe ainda, ressaltar a importância do estudo das características desses mercados para compreender a dinâmica de funcionamento de uma cadeia agroindustrial.

Kupfer (2002) chega a destacar que a competitividade é um conceito virtualmente indefinido, devido aos diferentes enfoques e abrangências que fazem parte do mesmo.

A competitividade vista como eficiência seria aquela relacionada à capacidade de uma indústria na produção de bens com maior eficácia que seus concorrentes, principalmente em relação a preços, tecnologias e produtividade, entre outros fatores. Nesta categoria, o importante é a noção de que a competitividade é conseguida através da relação insumo/produto praticada pela indústria, isto é, sua capacidade de converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento possível. De acordo com FERRAZ et al. (1997, p. 02):

“... é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade. A competitividade é um fenômeno ex-ante, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas”.

Já a competitividade vista como desempenho é expressa de acordo com a participação no mercado alcançado pela indústria em um determinado momento. A participação de mercado da indústria como um todo no comércio que se pretende atingir seria o fator de indicação mais imediato desta categoria de competitividade.

A competitividade construída ou revelada tem como fator primordial para seu sucesso a demanda do mercado, visto que o mesmo irá determinar quais produtos e de que empresas

serão adquiridos, “aceitando” ou não as ações empresariais -produtivas, comerciais e de marketing-, realizadas no período ex-ante. Assim:

“A competitividade é uma variável ex-post que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produto e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos” (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 02).

Entretanto, as noções de competitividade ex-post e ex-ante e seus respectivos pressupostos e conseqüências possuem, de acordo com Porter (1989), Coutinho e Ferraz (1995) e Ferraz (1997), deficiências que caracterizam as mesmas como ineficientes para a discussão sobre competitividade dentro de um enfoque dinâmico.

De acordo com Grassi (1997), a competitividade vista por esta metodologia carece de uma adequada análise de fenômenos baseados em vantagens competitivas construídas ao longo do tempo, visto que tais abordagens se apresentam como estáticas, permitindo apenas a apresentação do comportamento de indicadores até um momento do tempo, ignorando as relações apresentadas pela evolução da competitividade.

Entre outros aspectos, Grassi (1997) salienta o papel desempenhado pelas estratégias empresariais -ausente nas noções tradicionais citadas acima-, apresentando assim duas observações que ajudariam para o entendimento da insuficiência mencionada e o papel da estratégia. A primeira destaca que uma empresa pode ter bom desempenho no mercado sem ser eficiente; já a segunda leva em conta que uma empresa pode ser eficiente, mas não obter um desempenho ideal, visto que pode ter optado por uma estratégia equivocada, entre outros fatores. Finalmente, Grassi (1997, p. 09) conclui que:

“... para se garantir num nível sustentável de competitividade é importante que, além de eficiente, a empresa necessariamente tenha uma estratégia adequada, que permita traduzir esta eficiência em um bom desempenho no mercado – o que só se verifica ex-post”.

Kupfer (1991), na mesma linha que Grassi (1997), observa que os conceitos de eficiência e desempenho se caracterizam pela redução à mensuração, em pontos diversos da seqüência temporal dos resultados das diferentes estratégias competitivas empregadas pelas firmas, constituindo uma abordagem estática não adequada para a discussão sobre o processo competitivo. Nesse sentido, de acordo com Kupfer (1991, p. 08 e 09):

“... tanto as características tecnológicas do processo de produção quanto as formas específicas de comercialização, se estão dadas em um momento do tempo para as firmas de um setor industrial, são o resultado de estratégias específicas adotadas em um momento anterior. Ainda no âmbito da firma, as decisões se dão no tempo, mas não expressam somente escolhas

intertemporais ótimas. Isto porque considera-se que o futuro é parcialmente desconhecido para as empresas e, portanto, as decisões são tomadas com base em expectativas incertas”.

Para tanto, essas versões de competitividade, tanto a dada como a revelada, apresentariam argumentações e resultados, sendo, desta forma, pouco eficientes para a análise da competitividade.

A busca de abordagens dinâmicas para a competitividade, ou seja, que levem em conta toda a evolução temporal dos processos produtivos e comerciais é o foco da visão dos processos competitivos apresentados por Grassi (1997), Coutinho e Ferraz (1995) e Kupfer (1991).

Sabendo-se que o elemento fundamental de análise ainda são as empresas, Kupfer (1991) destaca que as estratégias competitivas adotadas por elas são feitas de acordo com dois aspectos fundamentais: o seu desempenho no passado e suas expectativas sobre o futuro. De acordo com avaliações momentâneas, as empresas tenderiam a reformular continuamente suas estratégias competitivas, visto que sempre existiriam variações em seu estoque de capital, demanda, preços dos fatores de produção, estado da arte das técnicas, as estratégias das concorrentes e a própria revisão de suas expectativas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Coutinho e Ferraz (1995) destacam que a eficiência produtiva e o desempenho no mercado são decorrentes “... da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas” (FERRAZ et al., 1995, p. 03).

Nessa lógica, a competitividade não pode ser vista como uma característica referente somente a um produto ou a uma determinada empresa. Muito além disso, a competitividade deve ser entendida como um conceito “dotado de uma dimensão extrínseca à firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado” (KUPFER, 1991, p. 07). Assim, a competitividade tem relação direta e está intimamente ligada ao processo de concorrência, não se esgotando em vinculações ex-ante ou ex-post. Decorre daí a consideração de que o padrão de concorrência é a variável determinante, enquanto que a competitividade é a variável determinada.

Visto que em cada mercado vigoraria um determinado padrão de concorrência, empresas consideradas competitivas seriam aquelas que adotam estratégias de conduta, como investimentos, vendas, compras, inovação, financiamento, entre outros fatores, mais adequados ao padrão concorrencial do mercado em questão. Nesse sentido, Kupfer (1991)

ênfatiza novamente seu conceito, ao destacar que a “... competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (p. 26).

Quanto ao comportamento do mercado, este teria, como fatores de dependência, as estratégias adotadas pelas empresas, além de o mesmo influenciar competidores e compradores através das percepções de mudanças tecnológicas e de preferências. Nesse sentido, o padrão de concorrência vigente no mercado servirá de base para a busca de uma obtenção ou renovação das vantagens competitivas por parte das empresas.

Inexoravelmente, o sucesso competitivo depende da criação e renovação das vantagens competitivas. Assim, Grassi (1997) resume que a competitividade é “... a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (p. 12).

Sabendo-se que o sucesso competitivo depende da criação e da renovação de vantagens competitivas por parte das empresas, Coutinho e Ferraz (1995) destacam os principais fatores determinantes da competitividade. Esses determinantes podem ser de três ordens: empresariais, estruturais e sistêmicos. Na evolução dessa classificação, esses determinantes ultrapassam o nível da empresa, chegando a estrutura da indústria e do mercado e o próprio sistema produtivo como um todo.

#### **a) Fatores Empresariais**

Os fatores internos à empresa são aqueles nos quais a empresa possui poder total de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas. Outra característica desse tipo de fator é que através dele a empresa procura distinguir-se de seus rivais em termos de estratégias e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos. Dentre os exemplos principais dos fatores empresariais estão:

- a eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa, de acordo com os fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho;
- a capacitação tecnológica em processos e produtos;
- a capacitação produtiva, ou seja, aquela referente ao grau de atualização dos equipamentos e instalações, assim como dos métodos de organização da produção e controle de qualidade;
- a produtividade dos recursos humanos.

### **b) Fatores Estruturais**

Os fatores estruturais da competitividade são aqueles onde a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando estes fatores apenas parcialmente sob sua esfera de influência. São relacionados ao ambiente competitivo que a empresa está envolvida, abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, “... mas também a influência de instituições extramercado, públicas e não-públicas, que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalecente” (FERRAZ et al., 1995, p. 10 e 11).

Os fatores estruturais podem ser vinculados a três tipos e estão destacados a seguir, juntamente com exemplos de cada um:

- Mercado: taxas de crescimento, distribuição geográfica em faixa de renda, grau de sofisticação da tecnologia e outros requisitos impostos aos produtos, formas e custos de comercialização predominantes, oportunidade de acesso a mercados internacionais, etc;
- Configuração da indústria de atuação da firma: tendências do progresso técnico - ciclos de produtos e processos-, intensidade do esforço de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), grau de concentração, atributos dos insumos, grau de verticalização e diversificação setorial, distribuição espacial da produção e adequação da estrutura física, regime de P&D e integração com a infra-estrutura tecnológica, relação da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes, relação capital-trabalho, etc;
- Regime de incentivos e concorrência: grau de rivalidade entre os concorrentes, grau de exposição ao comércio internacional, ocorrência de barreiras tarifárias e não-tarifárias nas exportações, estrutura de incentivos e tributos à produção e comércio exterior, efetividade da regulação das práticas desleais de concorrência.

### **c) Fatores Sistêmicos**

Nessa última categoria dos determinantes da competitividade estão os fatores de origem sistêmica, ou seja, aqueles em que a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervir ao longo do processo produtivo.

No que se refere às formas diretas e indiretas em que os determinantes sistêmicos exercem influência na competitividade das empresas, isso pode ser visto a partir de dois ângulos. Pelo lado da oferta, estes determinantes afetam as condições de custos e qualidade em que estão disponíveis os insumos materiais, humanos, organizacionais e institucionais que originam o sistema de aprendizado, incorporação e geração de inovações de processo e produto. Já pelo lado da demanda, os determinantes sistêmicos definem em que medida e em que termos a sociedade irá demandar o desempenho competitivo das empresas.

Pode-se então inferir que são seis os principais tipos de determinantes sistêmicos, os quais são divididos em Macroeconômicos que dentre outros destacamos a taxa de câmbio, carga tributária, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial. Tem-se ainda os determinantes Político-Institucionais em que se destaca a política tributária, política tarifária, apoio fiscal, poder de compra do governo. Já os determinantes Legais-Regulatórios são as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro.

Inferi-se ainda que existem os determinantes sistêmicos Infra-Estruturais os quais destacam-se a disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, insumos básicos e serviços tecnológicos; outros determinantes são os Sociais que englobam o sistema de qualificação de mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, formação trabalhista e de seguridade social; e com influências externas destacam-se os determinantes Internacionais que são influenciados pelas tendências do comércio internacional, fluxos de capital, investimento externos diretos, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais, entre outros.

Um dos primeiros tratamentos para a percepção de uma competitividade de caráter sistêmico será destacado por Coutinho (1992). Segundo o autor, esse tipo de competitividade está relacionada a dois fatores principais: o primeiro deles, observado a partir dos anos de 1980 na economia mundial e, posteriormente, na economia brasileira, é o fato de que a competitividade atualmente: “Não se sustenta exclusivamente no dinamismo e na agilidade gerencial e inovacional da empresa privada, muito embora esta não tenha deixado de ser o veículo-chave de concretização da inovação tecnológica, isto é, da aplicação comercial, em escala econômica, de avanços científicos traduzidos em novos processos e produtos” (COUTINHO, 1992, p. 79).

Outro fator relacionado às novas bases de competitividade citado pelo mesmo autor é o que destaca que a competitividade em larga medida “independe da dotação de fatores e de recursos naturais e tende a ser cada vez mais um resultado deliberado de estratégias privadas e/ou públicas de investimento com inovação” (COUTINHO, 1992, p. 80). Em outros termos, as vantagens competitivas, além de serem essencialmente dinâmicas, também seriam vantagens construídas e exercitadas ao longo do tempo, cuja manutenção requereria um esforço continuado.

Outro importante tratamento analítico para o estudo da competitividade sistêmica é realizado por Farina et al. (1997), considerando, assim como Coutinho, o novo ambiente competitivo da economia mundial, especialmente das últimas décadas. Aqui busca-se também

uma análise sistêmica para a competitividade, o que requer novos níveis de agregação que vão além das firmas, com o estabelecimento de outros elementos constitutivos na determinação de vantagens competitivas.

Essa percepção de competitividade de origem sistêmica é condizente com a dinâmica atual da economia mundial, que é caracterizada por mudanças que se manifestam de forma rápida, continuada e acelerada. A noção de competitividade segundo esta abordagem permite uma visão abrangente das relações econômicas, bem como as formas em que os agentes econômicos serão afetados, além de verificar seus possíveis posicionamentos em resposta a esses movimentos.

### **2.1.2 Análise da Estrutura da Indústria**

Na área da administração e da economia, o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da lucratividade durante décadas. Nos últimos dez anos, este aspecto foi aprofundado. A pesquisa sobre análise de setores industriais e da competitividade mostrou como um sistema de forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição no setor e, em última análise, o seu potencial de lucratividade (MONTGOMERY & PORTER, 1998).

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular (PORTER, 1989).

O conjunto destas forças na Figura 1 (pág. 20) determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, que é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais pelo risco do negócio perda de capital (PORTER, 1989).

Para Porter (1986), as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. Concorrência nesse sentido mais amplo pode ser definida como rivalidade ampliada.

Para as indústrias, as cinco forças competitivas, quando analisadas em conjunto, determinam a intensidade da concorrência e da rentabilidade; as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Já Oliveira (2001) apresenta um outro modelo de análise da posição competitiva das empresas na Figura 3, em que dentro do setor de atuação estão a empresa e todas as empresas concorrentes. Para Oliveira, em cada empresa existem fatores críticos de sucesso, que proporcionam sustentação para a empresa consolidar sua vantagem competitiva, tendo como base suas estratégias empresariais (SIE). Outra variável são os cenários de que estão sendo desenhados para o setor ou para a indústria.



Figura 3 – Modelo básico de análise da posição competitiva.

Fonte: OLIVEIRA, 2001 (p. 155).

Para Slack (2002), que tem como base o modelo de Porter, faz o detalhamento da vantagem competitiva, em que para ele, significa “fazer melhor”; nesse caso representa atender a cinco requisitos, o primeiro entende-se por fazer certo -não cometer erros, sempre de acordo com as especificações- sendo atendido esses requisitos, alcança-se a vantagem de qualidade; em se tratando de fazer rápido -fazer e entregar o produto com intervalo de tempo menor que a concorrência-, atinge-se a vantagem de velocidade; fazer pontualmente, mantendo os prazos de entrega, estar apto a estimar datas com acuidade, comunicar com clareza essas datas e entregar com pontualidade são os requisitos para se atingir a vantagem da confiabilidade. Mudar o que está sendo feito ou seja ser capaz de variar e adaptar a operação, seja por necessidades dos clientes ou por causas externas e internas faz parte da vantagem da flexibilidade; O mais comum é fazer barato -fazer produtos a custos mais baixos

que a concorrência-, obter recursos mais baratos ou transformando-os em mais eficientes que a concorrência, busca-se a vantagem de custo.

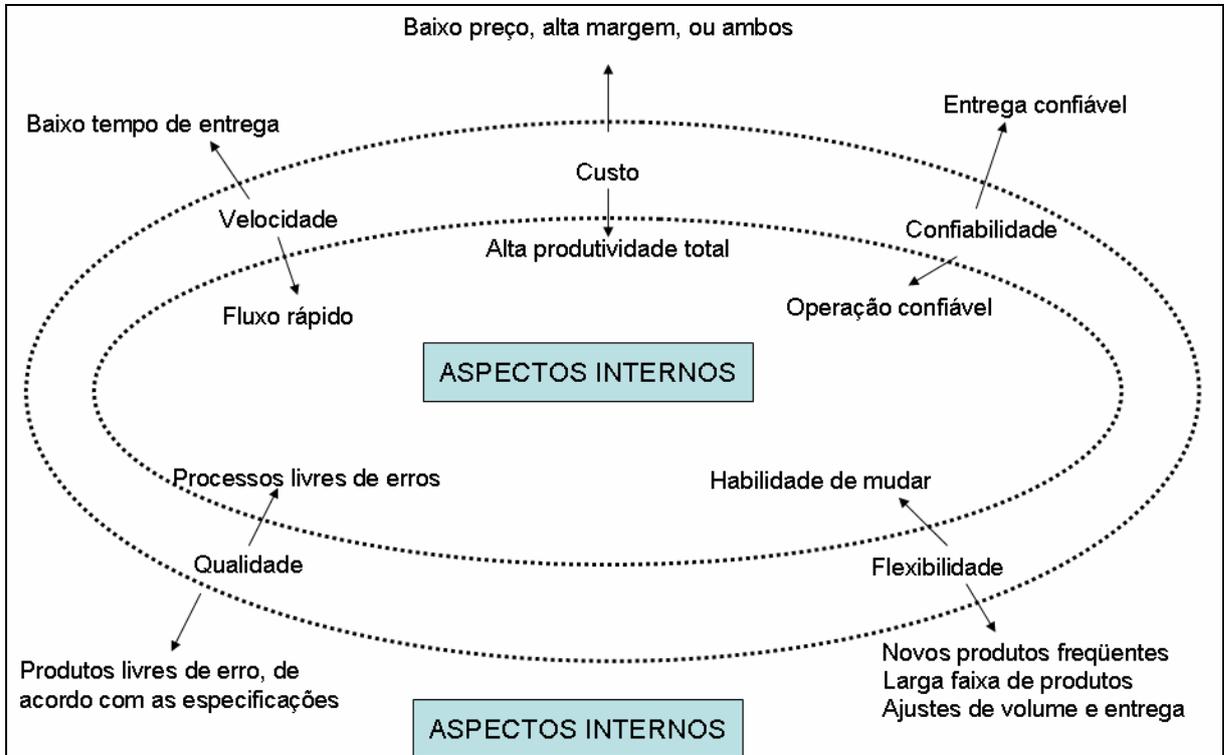


Figura 4 – Objetivos de desempenho que levam a vantagem competitiva.

Fonte: SLACK, 2002 (p. 21).

Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial e, conseqüentemente são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria.

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. Seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria (PORTER, 1989).

Dessa forma, o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores pode influenciar ou determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas da fábrica, como desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada

coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (PORTER, 1989).

Como pode-se verificar, a competitividade é algo que as empresas buscam, mas para se alcançar são necessários estudos complexos da estratégia interna e externa da empresa, dos concorrentes, dos clientes e dos fornecedores. Devido a essa complexidade muitas empresas não conseguem atingir a competitividade necessária para manter a sua permanência no mercado, e, ainda, que muitas empresas não entram em determinado mercado por não conseguir identificar quais são as competências de que se necessitam para obter sucesso no concorrido mercado globalizado.

A competitividade de uma empresa é relacionada com o meio externo, através das forças sociais e econômicas, mas o aspecto principal é o mercado em que ela compete. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. Para Porter (1986, p. 22), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las favoravelmente. O conjunto das forças pode estar em todos os concorrentes.

Para o desenvolvimento de uma estratégia é necessário pesquisar e analisar as fontes de cada força.

“Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (Porter, 1986, p. 22).

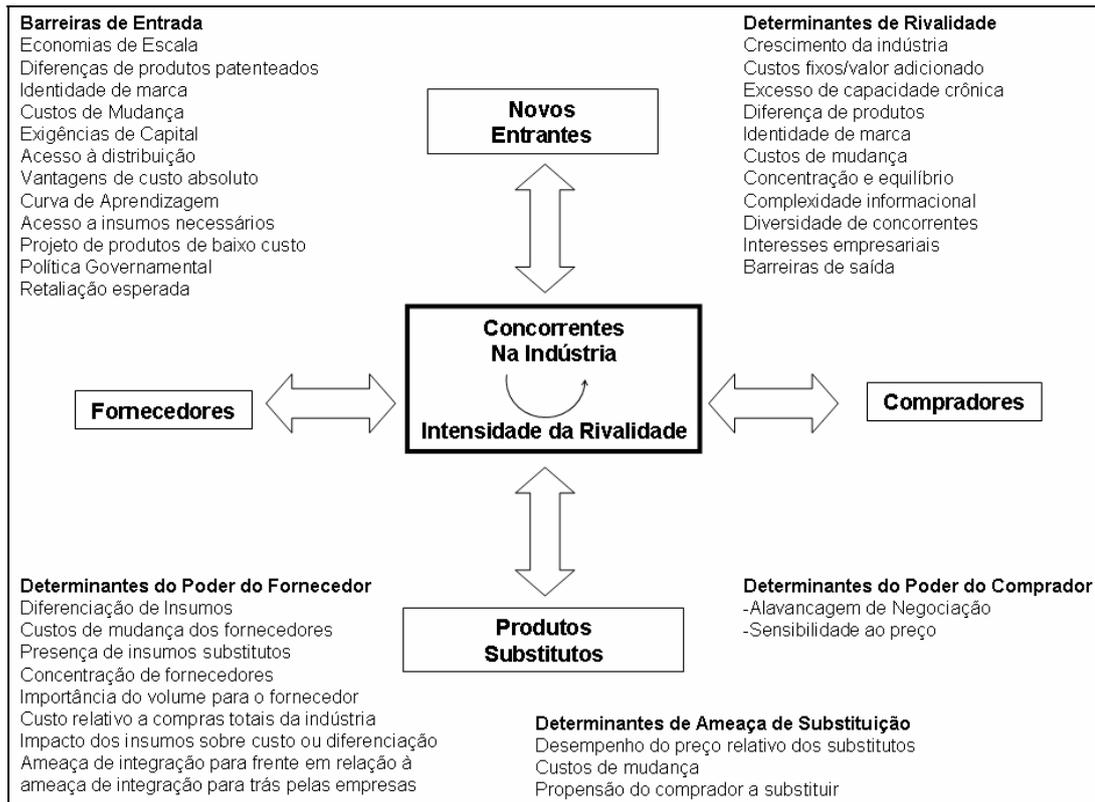


Figura 5 - Elementos da Estrutura Industrial

Fonte: Porter (1989, p. 5).

Em síntese, Porter (1986) determina que o grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas (figura 5). Uma análise dessas forças irá contribuir para uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, pois, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a sua rentabilidade. Além disso, estabelecerá a melhor posição possível no campo competitivo.

### 2.1.2.1 Ameaça de entrada de novas empresas

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão, freqüentemente, alavancam recursos para causar agitação no mercado. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

### **a) Economias de escala**

Segundo Kupfer (2002), as economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resultam na redução das quantidades de fatores utilizados por unidades de produto e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção.

Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitarem conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização de forças de vendas, nas finanças e em quase qualquer outra parte dos negócios.

### **b) Diferenciação de produto**

A diferenciação de produto de uma empresa provêm da identificação de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto, e é baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing pela busca da fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria (OLIVEIRA, 2001).

### **c) Acesso a canais de distribuição**

O concorrente que acabará de se estabelecer deve garantir meios de distribuir o seu novo produto ou serviço. É de se esperar que estes meios já estejam sendo utilizados pelos concorrentes já existentes nestas indústria. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante se estabelecer. Como afirma Porter, (1989), algumas vezes essa barreira é tão alta, que para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição.

### **d) Necessidade de capital**

A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, principalmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em Pesquisa & Desenvolvimento. O capital é necessário não só para instalações, mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos. Segundo Porter, (1989), embora os grandes setores industriais disponham dos

recursos financeiros para invadir qualquer outro setor, os enormes requisitos de capital em certas áreas, tais como fabricação de computadores e extração de minerais, limitam o número de prováveis novos entrantes.

#### **e) Desvantagens de custos independentes**

As empresas entrincheiradas podem ter vantagem em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam os portes e economias de escala que possam conseguir. Estas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis. Em alguns casos, as vantagens de custos podem ser largamente aplicadas, como no caso de patentes (PORTER, 1986).

#### **f) Políticas governamentais**

O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas -setores regulamentados como o transporte rodoviário e a comunicação-. O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante, colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais -níveis de poluição do ar e da água- e regulamentações de segurança.

### **2.1.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em conseqüência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços.

Segundo Slack (2002), o poder de barganha dos fornecedores será maior quando estes são mais concentrados do que o setor industrial, este poder pode ocorrer ainda na inexistência de bons substitutos para seus produtos ou quando o produto do fornecedor é diferenciado e existem custos elevados de mudança de fornecedores e ou produtos substitutos.

Quando os fornecedores não se encaixam nas situações acima descritas esta influência e poder sobre a indústria será nula, tendo em vista que as indústrias compradoras poderão procurar outros fornecedores substitutos caso sejam pressionadas.

Para Porter (1989), os fornecedores são os principais condutores de custos que determinam a utilização de ativos, bem como os operacionais de uma atividade. Quanto mais dependente a indústria for do fornecedor, devido a elevados custos de substituição ou por dependência do produto deste fornecedor, maior será o poder de barganha deste fornecedor frente a indústria.

### **2.1.2.3 Ameaça de produtos substitutos**

As empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, o que faz com que aquelas tenham seus preços limitados de acordo com o nível de substitubilidade, em termos do atendimento de uma função. Para Slack (2002), o nível da ameaça de produtos substitutos vai se elevando conforme a evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos ou mesmo quando os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

Para minimizar a ameaça de produtos substitutos, Porter (1989) diz ser necessário que as indústrias criem nos compradores dependência de seus produtos ou mesmo seja percebido por parte destes vantagens que as indústrias proporcionam a eles tanto em redução de custos, quanto em vantagens de marketing e logística.

### **2.1.2.4 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes**

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a busca incessante pela melhor posição através de táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade. Porter (1989) explica que o grau de intensidade da rivalidade está relacionado com a presença de uma variedade de fatores.

Os fatores que determinam a rivalidade entre os concorrentes ocorre quando estes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder ou quando o crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com idéias de expansão.

Podem ocorrer ainda quando o produto não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor ou mesmo os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços. Sendo nestes casos a capacidade normalmente aumentada por grandes incrementos e as barreiras de saída são elevadas, com isso os rivais

são divergentes quanto às estratégias, origens e "personalidades". Eles têm diferentes idéias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo.

#### **2.1.2.5 Poder dos Clientes (compradores)**

Os clientes buscam sempre obter das indústrias do setor os melhores preços ou ainda os preços menores possíveis dos produtos que utilizam; desta forma, maiores serviços que acompanham o produto jogam um concorrente contra outro. Assim, segundo Slack, (2002), o poder dos compradores é maior quando:

- o grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- os produtos comprados da indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- os produtos comprados à indústria não são diferenciados;
- os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- existe ameaça de integração para trás;
- o custo de mudança de fornecedores é fraco.

Desse modo os clientes quanto mais itens se enquadrarem dos acima citados maior será o seu poder junto às indústrias, para tanto as indústrias têm que analisar muito bem o cliente desejado para que não sofra pressões comerciais.

#### **2.1.2.6 Análise do ambiente competitivo da empresa**

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, pode-se identificar o vigor e as fraquezas da empresa em relação à indústria. A perspectiva estratégica pode posicionar a empresa diante das causas subjacentes de cada força.

A indústria pode assumir uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar um plano de ação que poderá incluir, segundo Porter, (1989):

- Posicionar a empresa; e/ou
- Influenciar no equilíbrio de forças; e/ou
- Antecipar mudanças nos fatores básicos das forças.

##### **a) Posicionamento da Empresa**

Essa abordagem considera a estrutura do setor como é e como nela se encaixam as forças e as fraquezas da empresa. A estratégia pode ser encarada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas. O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas em que a empresa deve confrontar a competição e em que deve evitá-la. Se a empresa é um produtor de baixo custo, ela pode escolher confrontar-se com compradores poderosos, enquanto cuida de vender para eles somente produtos não vulneráveis à competição por substitutos.

#### **b) Influenciando o equilíbrio**

Ao lidar com as forças que impulsionam a competição entre setores industriais, uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Essa atitude pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças; ela tem a intenção de modificar suas causas.

As inovações em *marketing* podem realçar a identificação da marca ou diferenciar o produto. Os investimentos de capital em instalações de larga escala ou a integração vertical afetam as barreiras à entrada. O equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e está, parcialmente, sob o controle da empresa.

#### **c) Explorando a mudança no setor**

A evolução nos setores industriais é estrategicamente importante porque a evolução naturalmente traz com ela mudanças nas fontes de competição. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto, por exemplo, as taxas de crescimento mudam, considerando-se que a diferenciação de produto declina à medida que o negócio se torna maduro, e as empresas tendem a se integrar verticalmente. Essas tendências em si não são tão importantes; o que é crucial é se elas afetam a fonte de concorrência. Obviamente, as tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para a linha de frente (PORTER, 1989).

## **2.2 PODER DOS COMPRADORES**

Tradicionalmente os supermercados são vistos como canais de distribuição sendo considerados apenas como facilitadores para a distribuição de produtos, servindo este

unicamente como intermediário entre a indústria e o consumidor final. Essa é uma concepção ultrapassada. Os supermercados são, atualmente, considerados pelas indústrias como parte integrante de uma cadeia que, além de promover a distribuição, agregam valor ao produto (Crescitelli e Iked, 2006).

A partir da década de 1990, com a estabilização da economia brasileira, ocorreram mudanças nos hábitos de consumo da população dos grandes centros, dessa forma o varejo, independente brasileiro, gradativamente, tornou-se o canal mais importante na distribuição de bens de consumo no país. Dados da Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2003) mostram que as indústrias chegam de forma direta a somente 5% dos pontos-de-venda do território nacional. Dependem, portanto, da cadeia composta para atingir todo o restante, o que demonstra a importância dessa atividade para a vascularização do consumo brasileiro.

Para Crescitelli e Iked (2006), a concentração dos distribuidores acaba gerando, do ponto de vista da indústria, redução do número de pontos para distribuição de seus produtos, ocasionando ainda aumento do poder de negociação desses grandes distribuidores, os chamados *key accounts*. Em consequência desta concentração, vê-se uma tendência, por parte das indústrias, de incentivar a manutenção dos pequenos e médios estabelecimentos varejistas, pois eles representam mais opções de canais de distribuição para seus produtos -e, conseqüentemente, redução de pressão nas negociações com as grandes redes-.

Os pequenos e médios varejistas, tradicionalmente atendidos de forma intermitente por meio de longas e descoordenadas cadeias de abastecimento, passaram a representar um novo alvo estratégico, que permitiria às indústrias reduzir a influência e o poder de barganha das grandes redes de varejo e distribuidores, que passaram a consolidar-se a partir da década de 1990 (PARENTE, 2000).

A influência dos varejistas no processo de comercialização é indiscutível. Sem uma boa rede de distribuição, é praticamente impossível para uma empresa de médio ou grande porte obter desempenho satisfatório. Outra característica atual do varejo é a sua tendência de concentração em grandes redes, o que transfere o domínio, nesse setor, do fabricante para o varejista.

Assim, segundo Slack (2002), o poder dos compradores é maior quando o grau de concentração dos distribuidores supera o da indústria vendedora, isso ocorre quando os produtos comprados da indústria representam uma parcela importante dos custos do distribuidor; quando os clientes têm baixos lucros -o que os torna mais sensíveis aos preços

dos produtos adquiridos-, quando os produtos comprados da indústria não são diferenciados dos demais fornecedores; ou mesmo quando o custo de mudança de fornecedores é fraco.

Desse modo quanto mais os distribuidores se enquadrarem nessa proposição maior será o seu poder junto às indústrias, para tanto as indústrias têm que analisar muito bem o cliente desejado para que não sofra pressões comerciais.

As empresas se diferenciam de suas concorrentes se oferecerem algo valioso para os seus compradores; a diferenciação é uma das duas formas de vantagem competitiva que as empresas podem dispor. Não basta a indústria ser singular e se diferenciar de seus concorrentes, os compradores têm que perceber essa diferenciação e esta tem que ter valor para o comprador.

Segundo Porter (1989), uma empresa pode criar valor para o comprador que justifique este pagar um preço prêmio, de duas maneiras: reduzindo o custo para o comprador ou elevando o desempenho deste comprador. Quando a indústria não consegue se diferenciar de seus concorrentes, através da elevação do desempenho dos compradores, o mecanismo utilizado é na redução de seus preços de venda a fim de ofertar uma redução de custo para o comprador.

Quanto à redução do custo do comprador, Porter (1989) afirma que são seis as maneiras de se atingir esta redução de custos: (1) reduzindo o custo de entrega, de instalação ou financiamento da compra; (2) reduzindo o índice de consumo do produto por parte do comprador; (3) reduzindo o custo direto de utilização do produto -manutenção, espaço necessário e mão-de-obra-; (4) redução do custo indireto de utilização do produto; (5) redução de custo em outras atividades de valor sem ligação com o produto físico; (6) reduzir o risco de falha do produto e por conseguinte a redução do custo de falha do comprador.

Todas as formas de redução de custos ou mesmo de contribuir para a elevação do desempenho do comprador às indústrias têm que ter a certeza de que essas vantagens estão sendo percebidas pelos distribuidores. De maneira geral, os compradores não percebem inteiramente todas as maneiras pelas quais o fornecedor (indústria) reduz de fato ou poderia reduzir os custos destes compradores ou mesmo melhorar seu desempenho.

Dentro do modelo de análise da competitividade proposto por Porter (1989), os distribuidores e compradores locais de produtos lácteos são os supermercados, tendo em vista que estes compram diretamente da indústria láctea e distribuem para os consumidores finais. Nesse sentido, quando trata-se do comprador, deve-se analisar os distribuidores locais cujos principais são os supermercados e redes de supermercados.

### **2.2.1 Percepção do Valor pelo Comprador**

A falta de conhecimento por parte do comprador da diferenciação que lhe está sendo oferecida pode estar baseada no modo de inferir e julgar se a empresa terá mesmo redução de custo ou melhorará seu desempenho. Para Porter (1989), os compradores utilizam indicadores como publicidade, reputação, embalagem, profissionalismo e as informações fornecidas nas apresentações de vendas para aferirem o valor que uma indústria cria ou criará para o comprador.

Esses indicadores são denominados por Porter (1989) de Sinais de Valor, alguns destes sinais exigem despesas permanentes por parte das indústrias, enquanto outros refletem a clientela ou a reputação que a empresa construiu ao longo do tempo. Desse modo, alguns sinais não são controláveis pelas empresas como, por exemplo, os comentários que são feitos a seu respeito.

Os sinais de valor em alguns casos servem para expor custos de um produto que podem estar escondidos em que a empresa conta com vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Em algumas indústrias, os sinais de valor são tão importantes quanto o valor real criado na determinação da diferenciação percebida, em particular, quando o impacto da indústria sobre o custo ou o desempenho do comprador é subjetivo, indireto ou de difícil quantificação. Porter (1989) diz que esse fenômeno ocorre quando existe um grande número de empresas comprando pela primeira vez, quando os compradores não são sofisticados ou quando a recompra é infreqüente. Mas Porter (1989) ressalta ainda que a necessidade de sinalizar o valor deve estar presente em quase todas as indústrias.

Os sinais de valor têm que ser percebidos pelo tomador de decisão da efetivação da compra. Uma empresa não compra um produto; quem efetiva a compra é um tomador de decisão individual que define se o produto vai ser comprado ou não. Nesse sentido as indústrias têm que identificar quem são os tomadores de decisão e como estes percebem os sinais de valor. Quando existem tomadores de decisão diferentes com relação à compra estes provavelmente valorizarão coisas diferentes com relação ao fornecedor e empregarão sinais diferentes para avaliá-las.

### **2.2.2 Critérios de Compra do Distribuidor**

Os compradores, segundo Porter (1989), são divididos em dois tipos distintos: critérios de uso, em que o fornecedor afeta o valor real para o comprador por meio de redução de custo ou elevação do seu desempenho; e os critérios de sinalização, nos quais o comprador

infiere ou julga qual é o valor real de um fornecedor. Os critérios de uso são medidas específicas e quantificáveis daquilo que cria valor para o comprador; já os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor agregado pelo fornecedor, portanto não são facilmente quantificáveis e sim critérios subjetivos.

Inferindo-se na relação entre as indústrias laticinistas (fornecedores) e os distribuidores têm-se como critérios de uso a redução de custo do produto, o pagamento de transporte do laticínio até o estabelecimento de distribuição, valor e credibilidade percebido da marca, dentre outras. Esses são critérios em que as indústrias trabalham muito próximas, não existindo muita diferenciação entre elas a ponto de ser percebida pelo distribuidor; ficando como opção para se diferenciar dos concorrentes os critérios de sinalização.

Já nos critérios de sinalização, no segmento de leite e derivados, podem ser sutis e difíceis de serem percebidos pelo comprador, incluindo entre esses critérios a reputação que a indústria (fornecedor) tem junto ao comprador, a publicidade cumulativa que é feita e tem como objetivo ampliar o desempenho do comprador. A aparência do produto neste caso é levada em consideração, tendo peso considerável na tomada de decisão, pois uma embalagem que demonstre saúde e higiene levará vantagem frente aos concorrentes que não demonstrarem esses aspectos.

As instalações industriais, quanto à sua aparência e ao porte, são de igual maneira importantes, pois são percebidas pelo comprador como garantias da qualidade do produto. O tempo no negócio é fator facilmente percebido como garantia de longevidade e de entrega do produto, colaborando com esse critério uma extensa relação de clientes também significa credibilidade junto ao mercado. Havendo um número expressivo de clientes demonstra ter parcela significativa de mercado o que demonstra liderança e qualidade.

Porter (1989) define a relação entre critérios de uso e o valor para o comprador em que os critérios podem ser divididos ainda em sub-critérios, cuja medida é fácil e aqueles que são difíceis de serem percebidos e/ou quantificáveis pelo comprador, conforme figura 6 (pág. 42).

|                       |                                | <b>MENSURABILIDADE DO VALOR</b> |               |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------|
|                       |                                | Facilmente mensurável           | Difícil Medir |
| <b>FONTE DE VALOR</b> | Reduzir Custo do Comprador     |                                 |               |
|                       | Elevar Desempenho do Comprador |                                 |               |

Figura 6 - Relação entre Critérios de Uso e Valor para o Comprador  
 Fonte: Porter (1989, p. 138)

O reconhecimento das diferenças por parte dos compradores representa fator decisivo para a tomada de decisão na hora da compra, e esse, do ponto de vista das indústrias, representa vantagem junto aos concorrentes. A diferenciação não ocorre por acaso e repentinamente, para se alcançar essa vantagem, as indústrias têm que criar estratégias com prazos, ações e foco.

A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador; ela pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização, mas a diferenciação mais sustentável advém de ambas. Para se alcançar a diferenciação sustentável, a indústria tem que executar uma gama de atividades de valor que influencie a compra.

Para Porter (1989), a diferenciação tem que resultar em desempenho superior se o valor percebido pelo comprador ultrapassar o custo de diferenciação. As estratégias de diferenciação têm por objetivo criar a maior defasagem entre o valor criado para o comprador e o custo na cadeia de valores da empresa compradora.

O objetivo final das estratégias de diferenciação é a sustentabilidade. A diferenciação não resultará em vantagem a longo prazo se as fontes não permanecerem valiosas para o comprador e puderem ser imitadas pelos concorrentes. Dessa forma, para uma empresa manter-se com diferencial tem que encontrar fontes duradouras de singularidade, protegidas por barreiras contra imitação.

### 2.2.3 Percepção da marca

Bedbury (2002) chama atenção para alguns conceitos ao definir marca; destaca que é importante chamar a atenção para pontos vitais à construção de marcas no século XXI, como o conceito de as marcas adquirirem vida própria na mente dos consumidores:

“A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia. [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las. (BEDBURY, 2002:37).

Para Aaker (2000, p.16), o valor da marca “é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. Os ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias: (1) lealdade à marca, (2) conhecimento do nome, (3) qualidade percebida, (4) associações com a marca além da qualidade percebida, e (5) outros ativos do proprietário da marca, como patentes, marcas registradas e relações com os canais de distribuição, entre outros. Com esse conhecimento é possível definir o que é uma marca sólida, segundo autores selecionados.

As empresas ao consolidarem suas marcas conquistam um dos itens necessários de diferenciação, Bedbury (2002:224-40) desenvolveu uma lista de valores básicos a que todas as marcas devem manter-se atentas se quiserem ser reconhecidas pelos consumidores:

- simplicidade, no sentido de selecionar segmentos de mercado, compreendê-los e fazer promessas que as marcas possam cumprir;
- paciência, pois “grandes empreendimentos levam tempo”;
- relevância – o autor ressalta a tendência crescente da personalização em massa, que combina os benefícios da produção e da distribuição em massa com a capacidade de fazer ajustes nos produtos ou serviços para atender os desejos de determinado cliente ou segmento de mercado;
- acessibilidade, no sentido de ampla distribuição;
- humanidade, isto é, construção de uma marca que evoque qualidades humanas positivas, gerando a familiaridade do consumidor com ela;
- onipresença, ou seja, presença dinâmica na mídia, buscando desenvolver uma estratégia de onipresença junto ao seu público-alvo básico;
- inovação.

Para Martins (1999) “o trunfo das marcas bem-sucedidas é associar à essência do produto a emoção que existe no imaginário coletivo”. Kapferer (2004), por sua vez, escreve que uma “grande marca” é um nome que influencia a compra e ao qual “está associada uma emoção junto a um número enorme de compradores potenciais” e conclui que essa ligação deve se traduzir em fidelidade à marca: “o valor de uma marca é medido fidelidade perene com o consumidor, em um certo nível de preço”. Destacando portanto o lado emocional para definir marca sólida.

Para Nunes e Haigh (2003), é reconhecida como marca forte aquela que tem a capacidade de reter os consumidores atuais, aumentando sua frequência de compra, o que faz com que a empresa tenha menor risco de perdas futuras; e por outro lado, também é capaz de atrair novos consumidores a taxas exponenciais e consistentes, assim como permitir a sua própria extensão para novas categorias de produtos e serviços, aumentando o lucro da empresa.

Analisando diversos modelos de avaliação de marca, Louro (2000) conclui que os conceitos, sistemas e esforços de medição do desempenho da marca são elementos orientadores da reflexão estratégica e da ação tática das organizações, essenciais para a integração da percepção de diferenciação de mercado.

Levando em conta todas as afirmações de Barbosa e Teixeira, Crescitelli e Iked, pode-se concluir que uma marca será reconhecida pelos consumidores como sólida quando:

- contar com produtos que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo;
- for lembrada pelos consumidores potenciais;
- possuir benefícios fortes e diferenciadores para o consumidor-alvo;
- for considerada relevante para atender as necessidades e desejos de um grupo;
- manter-se relevante para o consumidor em longo prazo;
- for considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo;
- possuir imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;
- tiver portfólio que ajude a construir sua imagem;
- possuir percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de *marketing* da empresa;
- criar vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;
- garantir a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio;
- possuir valor patrimonial elevado.

Essa teoria aponta quais são os critérios adotados pelos distribuidores para considerarem uma marca reconhecida como diferencial. Não precisa que uma marca atenda a todos os requisitos citados, mas sendo ela bem avaliada quanto a alguns desses itens esta será lembrada como marca sólida e que trará benefícios para o distribuidor.

Citando como exemplo: se os consumidores lembrarem de uma marca, esta tem a tendência de ser vendida mais rapidamente e para tanto o distribuidor terá vantagem de giro rápido de mercadoria; agora se uma marca tem em seu portfólio uma vasta gama de produtos esta será reconhecida pelo consumidor como marca que atende as necessidades do consumidor.

Em cada item dos acima citados por Barbosa e Teixeira, Crescitelli e Iked, são considerados referenciais para reconhecimento de uma marca, quanto mais itens a marca se sobressair, maior será sua chance de ser reconhecida como marca forte.

### **2.3 OS SUPERMERCADOS**

O comércio varejista, onde as pessoas compram gêneros alimentícios e artigos de higiene, limpeza e beleza, frios, carnes, pães, hortifrutigranjeiros, congelados e outros produtos, é denominado supermercado. Por definição, os supermercados podem ser chamados de varejo de auto-serviço, onde as pessoas fazem suas compras e não necessitam do auxílio de um vendedor, tendo contato com este somente no momento de pagar as compras. Porém, no atendimento em áreas de produtos perecíveis, como no caso do açougue e padaria, é necessário um funcionário qualificado. O tamanho mínimo para ser considerado um supermercado vai de duzentos metros quadrados até cinco mil metros quadrados.

Ao analisar os formatos de atendimento em lojas do ramo de alimentos no exterior, verificou-se que os donos de armazéns no país tiveram conhecimento de um novo sistema que revolucionaria a forma de pensar o varejo, o auto-serviço. A história do ramo supermercadista vem de uma época em que os consumidores faziam suas compras nos armazéns, conhecidos como “Secos e Molhados”. O atendimento era realizado por um único atendente, o que o impedia de atender várias pessoas simultaneamente. Havia necessidade de repensar essa forma de varejo.

Segundo Santos (1998), o modelo de auto-serviço foi empregado pela primeira vez, em 1912, nos Estados Unidos da América, como forma de barateamento de custos e manutenção das vendas. Somente em 1929, após a grande depressão norte-americana que a implantação dos auto-atendimentos (supermercados) ganha mais força.

O mesmo autor lembra que a expansão dos supermercados fora dos Estados Unidos correspondeu a um momento específico da sociedade capitalista, no pós-guerra, momento que a idéia era de comprar todos os alimentos em um só lugar sem intermediação. Essa idéia foi difundida pelos fornecedores de equipamentos e de mercadorias. No Brasil, apenas no ano de 1947, tem-se notícia da primeira loja de auto-serviço, sendo esta localizada no centro da cidade de São Paulo.

No fim da década de 1950, os supermercados criaram espaço próprio no conjunto do comércio varejista das maiores cidades do Brasil; já na década seguinte, foram expandindo para cidades menores que posteriormente deram origem às maiores redes de supermercados.

Em Rondônia, apenas no início da década de 1970, verificou-se as primeiras tentativas de introduzir o auto-serviço mesmo que timidamente. Em meados dessa década é que se consolidou o modelo de auto-atendimento em Rondônia, tendo as lojas as gôndolas para exposição de produtos e caixas registradoras na saída.

Os supermercados, em comparação aos tradicionais varejistas de alimentos, têm a vantagem de poder atender um maior número de clientes, tendo em vista que não necessitam de balcão para a comercialização, podendo vários clientes efetuarem as suas compras simultaneamente.

O varejo de alimentos, no Brasil, vem passando por transformações. Com a queda da inflação, cada vez mais diminuem as diferenças de preços e os consumidores não têm mais necessidade de estocar grandes quantidades de mercadoria; prática comum na época de inflação elevada. Sendo assim, as compras tendem a ser diluídas ao longo do mês.

O varejo pode ser classificado de diferentes formas. Parente (2000), inicialmente, o classifica de acordo com o tipo de propriedade:

- Independentes: empresas pequenas, com apenas uma loja, que em geral apresentam administração familiar e recursos limitados;
- Redes: operam mais de uma loja sob a mesma direção, possuem um maior poder de barganha e economia de escala em algumas atividades, como na propaganda e na logística;
- Franquias: sistema contínuo e integrado de relacionamento que permite ao franqueado conduzir um determinado negócio de acordo com o padrão de procedimentos definido pelo franqueador;
- Departamentos alugados: departamentos dentro de lojas de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa; e
- Sistemas Verticais de Marketing: todos os membros do canal trabalham como um sistema integrado para otimizar os resultados.

O varejo, na atualidade, ocupa expressivo espaço na economia mundial e suas organizações apresentam estruturas muito similares umas das outras. Essa similaridade está

presente nos aspectos extrínsecos das organizações do varejo alimentício, aqui representado pelos supermercados.

Em 2006, dados do IBGE, apontam que as atividades varejistas que destacaram-se na geração de receita foram em primeiro lugar os combustíveis e lubrificantes e, em segundo lugar, os hipermercados e supermercados, dados esses que demonstram a importância econômica do segmento supermercadista.

A atividade de supermercados e hipermercados mostrou-se ainda importante na geração de receita de revenda, assim como na ocupação de pessoal e pagamento de salários, retiradas e outras remunerações. Obtida expressiva participação no número de empresas com 9.808 no ano de 2006, essa atividade gerou R\$ 100,0 bilhões em receita líquida de revenda. O pagamento de salários, retiradas e outras remunerações somou R\$ 6,3 bilhões. Correspondeu a 15,8% do total de pessoas ocupadas com 722.590 (setecentos e vinte e dois mil, quinhentos e noventa) empregados (Figura 7, abaixo).

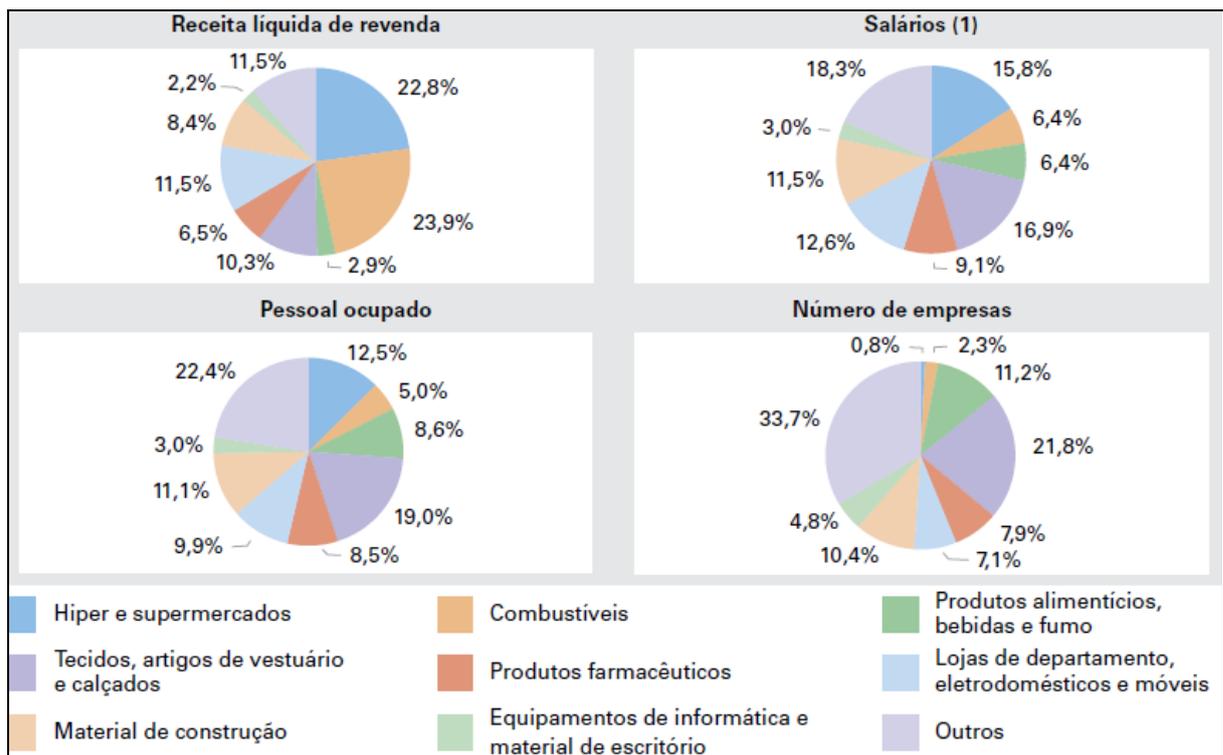


Figura 7 – Participação dos segmentos do comércio varejista no Brasil.

Fonte: IBGE – Pesquisa Anual de Comércio 2006.

Pela classificação de varejo apresentadas anteriormente, os supermercados se encontrarão em uma classificação de varejo com loja alimentícia por linha de produto. Para Kotler (2000), grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, de limpeza e de

uso doméstico. Recentemente começaram a incluir em seu mix: padarias, peixarias e outras seções e passaram a oferecer serviços diferenciados, com o objetivo de se destacar da concorrência.

Para Levy & Weitz (2000, p. 48):

“um supermercado convencional é uma loja de alimentos de auto-atendimento que oferece comestíveis, carne e produtos agrícolas e tem vendas anuais acima de 2 milhões em área menor que aproximadamente 1.800 metros quadrados. Em supermercados convencionais, a venda de itens de não-alimentos, como mercadorias em geral, produtos de saúde e beleza, é limitado”.

No mercado brasileiro, Parente (2000) afirma que a grande maioria das redes de supermercados é classificada como convencional e exemplifica citando a rede G. Barbosa, na cidade de Aracaju, SE, o EPA, em Belo Horizonte, MG, o Zona Sul, na cidade do Rio de Janeiro, RJ e o Pão de Açúcar, em São Paulo, capital. “Verifica-se a importância desse modelo de loja, pois existem cerca de 3.000 unidades espalhadas pelo Brasil.

Não obstante as outras definições também apresentadas por Levy & Weitz (2000) e Parente (2000), quando da abordagem do varejo de alimentos, percebe-se, entre esses autores, uma convergência para a definição deste termo no que tange à questão do auto-atendimento. Notadamente, esse passou a ser o princípio básico para a definição desse tipo de loja de varejo de alimentos e dele derivaram outras tantas estruturas com variações no tamanho da estrutura física e quantidade e variedade de produtos ofertados.

Para Espírito Santo (2001), historicamente a comercialização do leite, a entrega e o consumo tinha que ser quotidiana, sendo o principal fornecedor deste produto as panificadoras e entregas em domicílio. À partir da década de 1990, a produção do leite fluído passa por transformação significativa, que é a inserção de nova tecnologia de processamento e embalagem onde o leite é submetido a uma temperatura de 145° Celsius durante três segundos, sendo este em seguida resfriado à baixa temperatura, sendo posteriormente acondicionado em embalagem ascéptica sem umidade e penetração da luz, com isso evitando a proliferação de bactérias. Esse processamento é denominado UHT (Ultra High Temperature), devido o leite ser submetido a alta temperatura.

Neves & Castro complementam que diversos autores (Stern, 1996; Beman, 1996; Rosembloon, 1999; Pelton, 1997; e Corey, 1989) levantam que devem haver premissas para que haja necessidade da existência dos canais de distribuição, que são:

- Intermediários surgem visando aumentar a eficiência do processo;
- Intermediários aparecem para ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimentos;

- Canais de distribuição facilitam o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis;
- Contato com os consumidores que acontece antes, durante e após as vendas;
- Especialização em atividades e segmentos.

Nesse contexto, os supermercados assumem papel de compradores de produtos lácteos das indústrias, sendo esses o principal responsável pelo acesso dos consumidores final a esses produtos, bem como da democratização do consumo de produtos lácteos que eram restritos a pequenos estabelecimentos varejistas.

Tendo em vista o relacionamento direto do supermercado com o consumidor final, este deve estudar o comportamento daquele a fim de se entender qual a lógica da compra e do comportamento do consumidor.

O comportamento do consumidor é dividido em quatro categorias de fatores que influenciam sua maneira de comprar, esses fatores também afetam a maneira do consumidor industrial efetuar suas compras junto à indústria.

Para Neves & Castro (2003), estes fatores são: sócio-culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Dentre os fatores culturais destacam-se a cultura do consumidor, os valores pessoais e comuns. Nos fatores sociais, apresentam-se os grupos de referência que influenciam o consumidor; dentre os quais tem maior relevância a família, amigos, religiosas e profissionais. Os fatores pessoais com maior importância são: a idade, o ciclo de vida da família e a profissão. Já dentre os fatores psicológicos destacam-se a motivação, a percepção, as crenças e atitudes.

A descrição desses fatores se faz necessário para o entendimento dos compradores, bem como introduzir a importância que estes tem para a indústria e para os distribuidores, tendo em vista estes serem os destinatários final dos produtos lácteos industrializados.

## **2.4 O AGRONEGÓCIO**

O termo agronegócio é utilizado para caracterizar a soma de todas as operações relacionadas à agricultura e pecuária, envolvidas desde o processamento e distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda, o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e derivados produzidos a partir deles. Costuma-se dividir o agronegócio em três partes: a primeira parte diz respeito aos negócios agropecuários propriamente ditos que representam os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas). Na segunda parte estão, situados os negócios

à montante (antes da porteira da propriedade rural) da agropecuária, representados pelas indústrias e comércios que fornecem insumos para os negócios agropecuários. Por fim, a terceira parte é constituída pelas operações à jusante dos negócios agropecuários. São os negócios "pós-porteira", aqueles negócios que compram os produtos agropecuários, os beneficiam, os transportam e os vendem para os consumidores finais.

O conceito de complexo rural foi utilizado para designar o conjunto de atividades desenvolvidas nas fazendas coloniais, nas quais se operacionalizava a produção a partir dos ingredientes produzidos internamente, atingindo também a "fase de industrialização", o que permitia colocar o produto no mercado de forma acabada. No interior das fazendas, produziam-se não apenas as mercadorias agrícolas para exportação, mas também todos os meios de produção necessários à sua produção. Até mesmo a força de trabalho ocupada nas atividades era um produto das próprias unidades produtoras.

A partir da industrialização agrícola, ocorreram mudanças importantes nas relações sociais de produção e com seus instrumentos de trabalho (ferramentas, máquinas e equipamentos, insumos e matérias-primas etc.). Esse processo de industrialização levou o sistema de produção artesanal para o sistema manufatureiro, caracterizando-se, pela inversão da função desempenhada pelo trabalhador parcial (especializado com suas ferramentas) na manufatura, até atingir a passividade do operário industrial que apenas vigia sua máquina (SILVA, 1997).

As modificações ocorridas na agricultura brasileira levaram à superação do complexo rural tradicional em algumas décadas: entre os anos de 1930 e 1970 estabeleceu-se e consolidou-se no Brasil um novo padrão de desenvolvimento, crescentemente baseado nos setores urbanos e industriais da economia, voltado, cada vez mais, para o atendimento da demanda de um mercado interno em franca expansão (SILVA, 1997).

A agricultura brasileira hoje tem uma estrutura complexa, heterogênea e multideterminada. Só se pode entendê-la a partir de seus variados segmentos constitutivos, com suas dinâmicas específicas e interligadas aos setores industriais fornecedores de insumos e processadores de produtos agrícolas.

O termo *agribusiness* teve início numa conferência em Boston (Estados Unidos), em 1955, por Jonh Davis e apareceu pela primeira vez na literatura internacional, já no início do ano seguinte. Davis & Goldberg definiram o *agribusiness* como a soma de todas as operações envolvidas no processamento e distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda, e o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e derivados produzidos a partir deles (PAES-DE-SOUZA, 2007).

Dessa primeira definição derivam várias outras para explicar sempre o mesmo fenômeno observado já naquela época na economia norte-americana: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços. Numa publicação em 1957, os autores já diziam que “o fazendeiro moderno” era um especialista que tivera suas operações reduzidas a cultivar plantas e criar animais. As demais atividades tinham sido transferidas para fora da porteira da fazenda, urbanizadas e industrializadas.

Em 1968, Goldberg apud Silva (1997) ampliou este conceito ao examinar os casos dos “complexos” trigo, soja e laranja na Flórida. Além de considerar as tradicionais relações entre compradores e vendedores, o autor também incorporou à análise as “influências institucionais”, tais como políticas governamentais, mercados futuros e associações comerciais. Essa ampliação do conceito de *agribusiness* foi apenas o reconhecimento de que o destino dos produtos agrícolas não era mais o consumidor final e sim a agroindústria.

A partir desse conceito ampliado, abriu-se o caminho para desagregação do Sistema Agroindustrial (SAG) em subsistemas. As análises passaram a ser “de dentro para fora da fazenda”, evitando tratar do setor agrícola como dissociado do resto da economia. A idéia de SAG, não apenas ressalta os vínculos intersetoriais existentes, bem como coloca o setor agrícola como parte de um “sistema de *commodities*” muito mais amplo, enfatizando as relações com o mundo dos grandes negócios.

Além desses, outros estudos realizados nos Estados Unidos demonstram ainda que em 1910 o setor de suprimentos à agricultura situado “antes da porteira” participou com 11%, em 1954, subiu para 21%, e, em 1990, desceu para 13% do valor agregado. Por outro lado, a participação do setor agropecuário “dentro da porteira” decresceu de 54% para 17% e, finalmente, para 8%, respectivamente, no mesmo período. Entretanto, o setor de processamento e distribuição “depois da porteira”, que em 1910 representava 35%, em 1954 passou para 62%, e elevou a sua participação no valor adicionado para 79%, em 1990 (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Posteriormente, durante a década de 60, desenvolveu-se no âmbito da escola industrial francesa a noção de análise de *filière*. Embora este conceito não tenha sido desenvolvido especificamente para estudar o setor agroindustrial, foi, entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial, que ele encontrou seus principais defensores. Traduzida para o português, a palavra *filière* dá origem à expressão cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial (CPA) ou simplesmente cadeia agroindustrial.

No setor agroalimentar, Davis & Goldberg são reconhecidos como sendo os precursores da análise da cadeia de produção ao publicar, em 1957, um livro em que discute o conceito de *agribusiness*, cujos elementos viriam a caracterizar uma cadeia produtiva. Porém, Goldberg, em 1958, ao criar o conceito de Sistemas de *Commodities*, formaliza a idéia contida nas modernas definições de cadeia de produção.

Outro termo utilizado para análise do agronegócio é o SAG, que pode ser considerado como um conjunto de atividades necessárias para a produção de produtos agroindustriais. Nessas atividades alguns agentes se inter-relacionam e operam dentro de uma cadeia produtiva, desde a produção de insumos à chegada do produto final ao consumidor. Para Zylbersztajn (2000) essa rede de relações de um SAG não pode ser entendida como linear e sim como uma rede em que cada agente terá contatos com um ou mais agentes e, a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento destas relações, tornarão a o SAG mais ou menos eficiente.

Para Farina (1999), a noção de cadeia pode ser entendida como um recorte dentro do complexo agroindustrial mais amplo, onde são estabelecidas as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição em torno de um produto. Cabe destacar ainda que uma cadeia agroindustrial pode ser definida a partir da identificação de um determinado produto final. Para efeito de análise, partindo da jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua produção são consideradas operações da cadeia produtiva do leite. Nesse caso, pode-se englobar também aquelas empresas que contribuem de forma indireta, como é o caso dos fornecedores de insumos e de equipamentos e ainda dos agentes financeiros e os de transporte. Por exemplo, a cadeia agroindustrial do leite envolve os produtores rurais de leite, as indústrias de laticínios e as empresas de distribuição que fornecem o produto ao consumidor final. Além desses, deve-se considerar a presença das organizações que participam no fornecimento dos equipamentos e de insumos para todos os segmentos da cadeia. Pode-se mencionar os fornecedores de tanques de resfriamento para os produtores rurais, de energia, de embalagem para o leite nas indústrias etc.. Ainda a presença de bancos e de transportadoras deve ser registrada. Em síntese, a cadeia de produção agroindustrial é conjunto seqüencial de etapas tecnológicas de produção distintas ligadas a um dado recurso natural (leite), ou de um produto/serviço (restaurante).

De acordo com Batalha (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, da jusante à montante, em três segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Em muitos casos, os limites dessa divisão não são facilmente

identificáveis, podendo variar muito segundo o tipo de produto e segundo o objetivo da análise.

Ressalta-se que, dentro de uma cadeia agroindustrial, podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com diferentes características: mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, mercado entre os produtores rurais e agroindústria, mercado entre agroindústria e distribuidores e, finalmente, mercado entre distribuidores e consumidores finais. Cabe ainda, ressaltar a importância do estudo das características desses mercados para compreender a dinâmica de funcionamento de uma cadeia agroindustrial.

## **2.5 A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE**

### **2.5.1 Cadeia Produtiva do Leite no Mundo**

Os países considerados os maiores produtores de leite do mundo são os Estados Unidos, Índia, China, Rússia e Alemanha que, juntos, respondem por cerca de 38% de todo o volume produzido (Tabela 1, pág. 54).

Tanto a produção quanto a produtividade apresentam grandes variações a nível internacional de um país para outro; enquanto se verifica países como os Estados Unidos produzindo mais de 82 milhões de toneladas anualmente e com produtividade média de mais de 8.300 kg/vaca/ano, verifica-se também a existência de países que, apesar de grande produtor, apresentam baixa produtividade média como é o caso da Índia. Assim como há outros, como Reino Unido e França, que se destacam essencialmente pela alta produtividade média de seus animais, já que a produção desses países é considerada pequena (Tabela 1, pág. 54).

Tabela 1: Classificação Mundial dos principais países produtores de leite bovino / 2006

|     | Países         | Produção de Leite (mil t) 2006 | Produtividade (Kg/vaca/ano) | Percentual  |
|-----|----------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 1º  | Estados Unidos | 82.463                         | 8.376                       | 15.0        |
| 2º  | Índia          | 39.775                         | 1.014                       | 7.2         |
| 3º  | China          | 32.249                         | 2.842                       | 5.7         |
| 4º  | Rússia         | 31.074                         | 3.125                       | 5.7         |
| 5º  | Alemanha       | 28.453                         | 6.440                       | 5.2         |
| 6º  | <b>Brasil</b>  | <b>25.333</b>                  | <b>1.421</b>                | <b>4.6%</b> |
| 7º  | França         | 24.195                         | 6.548                       | 4.4         |
| 8º  | Reino Unido    | 14.577                         | 6.975                       | 2.7         |
| 9º  | Nova Zelândia  | 14.498                         | 3.677                       | 2.6         |
| 10º | Ucrânia        | 12.988                         | 2.264                       | 2.4         |
|     | Outros Países  | 244.089                        | -                           | 44,5%       |
|     | T O T A L      | 549.694                        | -                           | 100,0       |

Fonte: FAO - Elaboração: R.Zoccal - Embrapa Gado de Leite - Atualização: outubro/2007

Como consequência direta da concentração da produção, tem-se a necessidade de exportação do leite excedente dos países que são maiores produtores para aqueles países com déficit de produção. A Oceania e a União Européia são líderes nas exportações desses produtos, sendo que a primeira tem aumentado sua participação no comércio mundial enquanto a segunda vem declinando. Em 1998, por exemplo, os principais exportadores de lácteos foram: a União Européia, com 38% do total; os Estados Unidos, com 5%; a Austrália, com 12%; e a Nova Zelândia, com 31%. As exportações da Austrália e da União Européia, somadas, representaram cerca de 50% do total de produtos lácteos comercializados em todo mundo. Vale lembrar que em 1994 somente a UE respondeu por 49% deste comércio, já em 2006 (Tabela 2).

Tabela 2: Participação dos principais países exportadores de lácteos em 1994, 1998 e 2006

| PAÍSES         | 1994<br>% | 1998<br>% | 2006<br>% |
|----------------|-----------|-----------|-----------|
| União Européia | 49        | 38        | 53        |
| Nova Zelândia  | 27        | 31        | 13        |
| Austrália      | 12        | 12        | 6,8       |
| Estados Unidos | 9         | 5         | 3,9       |
| Outros         | 3         | 14        | 23,3      |
| Total          | 100%      | 100%      | 100%      |

Fonte: Adaptado pelo Autor

Segundo Cònsoli e Fava Neves et al. (2006), é a partir desta estrutura internacional de mercado que são determinados os preços. Para os autores, esta estrutura se compõe por três grupos, a saber: o primeiro, formado pela União Européia, é o que determina os preços mundiais (*Price Maker*). No segundo, encontram-se os países que têm uma importante participação no comércio, porém não influenciam significativamente os preços. No último grupo, estão os tomadores de preço (*Price Takers*), onde a cotação dos preços domésticos é reflexo dos preços internacionais. Os autores argumentam ainda que há uma grande discrepância em relação aos preços pagos aos produtores nos diversos países e que isso se deve, em grande parte, às diferentes políticas econômicas desses países. Na União Européia e nos Estados Unidos, por exemplo, os preços são distorcidos pela política de subsídios.

Quanto ao consumo, enquanto a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda um consumo per capita de no mínimo 146 litros/hab/ano, a disponibilidade mundial de leite é de 83,1 litros per capita/ano. Os países desenvolvidos dispõem de 273 litros per capita/ano, enquanto os demais apenas 26 litros. Dessa forma, o déficit mundial é de 63 litros per capita/ano, o que corresponde a uma carência de 344 milhões de toneladas de leite para que seja atendido o mínimo recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

### **2.5.2 Cadeia Produtiva do Leite no Brasil**

O processo de desenvolvimento da indústria láctea no Brasil teve início a partir de meados do século XX. Nos anos 40, várias cooperativas e empresas experimentavam as primeiras intervenções do governo em seus preços com o início da regulamentação da atividade leiteira, onde o objetivo desta regulamentação era a de garantir que o consumidor tivesse acesso a produtos seguros, sem riscos de contaminação (Cònsoli & Fava Neves, 2006).

Nas décadas de 1950 e 1960, a implementação das estradas, a instalação da indústria de equipamentos, o surgimento do leite B, as inovações nas embalagens (descartáveis) e a vinda das multinacionais deram um novo impulso ao segmento industrial e prepararam o terreno para as grandes transformações que ocorreriam a partir da década de 70. Essa foi uma década de crise no sistema leiteiro, marcada por um crescimento horizontal da produção e desnacionalização e empobrecimento da indústria local.

Durante toda a década de 1980 e início dos anos 1990 essa situação permaneceu, quando transformações radicais ocorreram em toda a economia e na atividade leiteira, em particular. A abertura do mercado, a formação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), o fim da regulamentação governamental no preço do leite e a estabilização da economia foram

mudanças estruturais que trouxeram uma nova configuração e inter-relação entre os segmentos industriais (PRIMO, 1999), levando as empresas laticinistas a enfrentar padrões de concorrência que exigem competitividade de custos e novas capacidades gerenciais, valorizando estratégias mercadológicas.

A característica principal desse novo tempo no setor lácteo é entrada das empresas multinacionais, que iniciaram um período de aquisições, incorporando tanto empresas nacionais como pequenos laticínios e até cooperativas. Desse modo, os grandes grupos industriais prosperaram ao longo dos últimos anos, valendo-se basicamente de estratégias de crescimento por integração horizontal; pode-se citar como exemplos a Nestlé e Parmalat, sendo empresas que ganharam destaque graças às suas estratégias agressivas, principalmente na compra de matéria-prima e na disputa de espaço nas gôndolas varejistas e nos mercados finais (CÔNSOLI & FAVA NEVES, 2006).

Após a criação do MERCOSUL e a conseqüente liberalização do comércio entre os países membros, com preferência tarifária total (ausência de imposto de importação), torna-se relevante considerar o impacto que esse processo vem causando a cadeia produtiva do leite nacional.

O Cone Sul é a única região na América Latina onde o setor leiteiro cresceu significativamente nos últimos anos e que apresenta um grande potencial para o futuro. Já o Brasil, um dos integrantes do MERCOSUL, é um grande mercado consumidor e é o que tem o maior potencial de crescimento do consumo, tendo em vista o tamanho da população e pelo fato de apresentar o maior índice de crescimento – cerca de 2% ao ano. E ainda é o país que mais importa e que tem o maior rebanho, porém a sua produtividade média não chega à metade da verificada na Ucrânia (10º colocado).

Aproximadamente 35% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é oriundo do setor agroindustrial, que representa quase a metade de todos os empregos e 46% do dispêndio das famílias. O Brasil é o 4º maior exportador mundial de produtos do agronegócio, tem cerca 60% de sua balança comercial voltada para o setor.

Na cadeia produtiva do leite, estima-se que existe no Brasil quase 1,2 milhão de propriedades rurais que produzem leite, envolvendo aproximadamente 2,36 milhões de pessoas com emprego não sazonal. Mesmo tendo enfrentado quase 50 anos de tabelamento de preço, a atividade leiteira sempre representou uma importância sócio-econômica considerável para o País, já que garante a sobrevivência de um grande contingente de agricultores, principalmente das pequenas unidades de produção.

Pelas estatísticas da Embrapa Gado de Leite, com base na taxa de crescimento entre os censos de 1985 e 2006, o Brasil produziu, em 2006, cerca de 25 bilhões de litros de leite, o que, de acordo com os dados da CNA/DECON e Leite Brasil, coloca-o como o sexto maior produtor mundial, depois dos Estados Unidos, Índia, Rússia, China e Alemanha. A Região Sudeste aparece como a maior produtora do País com 38,8% da produção nacional, seguida das regiões Sul, com 26,6%; Centro-Oeste, com 15,4%; Nordeste, com 12,1%; e Norte, com 7,1%. Já entre os estados maiores produtores, Minas Gerais aparece em primeiro, com 28,1% da produção total; Goiás em segundo, com 10,8%; Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina vêm na seqüência, com 10,3%; 10%; 7,1% e 6,3%; respectivamente. Os outros estados da Federação representam, juntos, os 25,16% restantes (Tabela 3). O estado de Rondônia representa 2,81% da produção nacional de leite.

Tabela 3 – Produção brasileira de leite cru (por estado) - (Em milhões de litros)

| <b>Regiões</b>      | <b>1990</b>   | <b>1995</b>   | <b>2000</b>   | <b>2005</b>   | <b>%</b> | <b>Ranking</b> |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|----------------|
| <b>Norte</b>        | 555           | 707           | 1.050         | 1.743         | 7,1      |                |
| RO                  | 158           | 202           | 422           | 692           | 2,81%    | 9º             |
| AC                  | 21            | 30            | 41            | 80            |          | -              |
| AM                  | 37            | 49            | 37            | 44            |          | -              |
| RR                  | -             | 11            | 10            | 6             |          | -              |
| PA                  | 231           | 308           | 380           | 697           |          | 8º             |
| AP                  | 2             | 3             | 4             | 4             |          | -              |
| TO                  | 106           | 104           | 156           | 220           |          | -              |
| <b>Nordeste</b>     | 2.045         | 1.887         | 2.159         | 2.972         | 12,1     | -              |
| MA                  | 127           | 145           | 150           | 321           |          | -              |
| PI                  | 58            | 56            | 77            | 79            |          | -              |
| CE                  | 294           | 292           | 332           | 368           |          | -              |
| RN                  | 107           | 106           | 145           | 212           |          | -              |
| PB                  | 155           | 140           | 106           | 149           |          | -              |
| PE                  | 313           | 213           | 292           | 527           |          | -              |
| AL                  | 149           | 201           | 218           | 236           |          | -              |
| SE                  | 100           | 66            | 115           | 191           |          | -              |
| BA                  | 744           | 668           | 725           | 890           |          | 7º             |
| <b>Sudeste</b>      | 6.923         | 7.539         | 8.574         | 9.535         | 38,8     | -              |
| MG                  | 4.291         | 4.763         | 5.865         | 6.909         | 28,1     | 1º             |
| ES                  | 281           | 363           | 378           | 418           |          | -              |
| RJ                  | 390           | 432           | 469           | 465           |          | -              |
| SP                  | 1.961         | 1.982         | 1.861         | 1.744         | 7,1      | 5º             |
| <b>Sul</b>          | 3.262         | 4.103         | 4.904         | 6.542         | 26,6     | -              |
| PR                  | 1.160         | 1.577         | 1.799         | 2.519         | 10,3     | 3º             |
| SC                  | 650           | 815           | 1.003         | 1.556         | 6,3      | 6º             |
| RS                  | 1.452         | 1.711         | 2.102         | 2.468         | 10,0     | 4º             |
| <b>Centro-Oeste</b> | 1.698         | 2.239         | 3.080         | 3.778         | 15,4     | -              |
| MS                  | 399           | 455           | 427           | 499           |          | -              |
| MT                  | 214           | 307           | 423           | 596           |          | 10º            |
| GO                  | 1.072         | 1.450         | 2.194         | 2.649         | 10,8     | 2º             |
| DF                  | 14            | 27            | 36            | 35            |          | -              |
|                     |               |               |               |               |          | -              |
| <b>Brasil</b>       | <b>14.484</b> | <b>16.474</b> | <b>19.767</b> | <b>24.572</b> | -        | -              |

Fonte: IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) 2006.

A produção brasileira de leite registrou um crescimento significativo na década de 1990. Antes do Plano Real, período entre 1990-93, a taxa média anual de crescimento foi de apenas 2,5%, e depois do Plano Real, período entre 1994-98, foi de 6,21%. No geral, a produção leiteira no país cresceu cerca de 35% no período entre 1990 e 1997, sendo que a Região Norte foi a que apresentou o maior crescimento, 73%; seguida das regiões Centro-Oeste, com 70%, Nordeste, com 39%; Sul, com 37%; e Sudeste, com 28%.

Quanto à produtividade, os dados do Quadro 1 apontam para um rendimento médio de apenas 724 litros/vaca/ano em 1980 e no ano de 2005 a produtividade média foi de 1.201 litros/vaca/ano. O crescimento apresenta diferenciação em todo o território nacional. Dados do IBGE/FAO, demonstram crescimento no Brasil na ordem de 40,8% neste período. O período de maior crescimento entre um ano e outro foi entre 1995 e 1996 apontando crescimento de 29,7%.

Quadro 1 – Produção de Leite, Vacas Ordenhadas e Produtividade Animal no Brasil – 1980/2005.

| <b>Ano</b> | <b>Produção de Leite(milhões litros/ano)</b> | <b>Vacas Ordenhadas (mil cabeças)</b> | <b>Produtividade (litros/vaca/ano)</b> |
|------------|--|---------------------------------------|--|
| 1980       | 11.956                                       | 16.513                                | 724                                    |
| 1985       | 12.453                                       | 17.000                                | 733                                    |
| 1990       | 14.484                                       | 19.073                                | 759                                    |
| 1995       | 16.474                                       | 20.579                                | 801                                    |
| 2000       | 19.767                                       | 17.885                                | 1.105                                  |
| 2005       | 25.000                                       | 20.820                                | 1.201                                  |

Fonte: IBGE (PPM-Pesquisa Pecuária Municipal) / FAO – Embrapa Gado de Leite.

Dados da Embrapa Gado de Leite mostram que no Brasil a produção de leite cresceu entre os anos de 1991 a 2005 de 15,1 bilhões de litros/ano para 25 bilhões de litros/ano, crescimento este de 36,6% no período (Figura 8, pág. 59).



Figura 8 – Evolução da Produção de Leite no Brasil, 1991/2005.

Fonte: IBGE (PPM-Pesquisa Pecuária Municipal) / FAO – Embrapa Gado de Leite

A produtividade da pecuária leiteira nacional é baixa em relação aos padrões internacionais. Dados da produtividade anual por vaca ordenhada, no ano de 2005, mostram que, além de ser baixa, cresceu a uma taxa média pouco expressiva no período de 1980 a 2005, apenas 1,79% ao ano. Sendo que em alguns anos a produtividade caiu em relação ao ano anterior.

Conforme os dados da pesquisa do IBGE, o número de vacas ordenhadas teve sensível alteração, em termos nacionais, no período considerado, passando de 16.513.000 cabeças em 1980, para 20.820.000 cabeças em 2005, correspondendo a um incremento de 20,7% nestes 25 anos.

Mesmo com o aumento de vacas ordenhadas devido a baixa produtividade do rebanho brasileiro ainda é necessário que se faça importação de produtos lácteos, em especial os produtos mais elaborados e que carecem de maior investimento tanto na indústria quanto na qualidade do leite.

Uma das características do Brasil foi de ser um país importador de produtos lácteos. Em 1999, o valor das importações foi de US\$ 439,948 milhões, tendo sido importadas 383,669 mil toneladas destes produtos (Tabelas 5 e 6).

Quadro 2 – Importação brasileira de produtos lácteos – 1999/2006 (Valores em Dólares)

| Produto              | Valor FOB ( mil US\$ ) |                |                |                |                |               |                |               |
|----------------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                      | 1999                   | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004          | 2005           | 2006          |
| Leite em pó          | 312.870                | 256.923        | 110.648        | 175.656        | 71.814         | 51.203        | 76.610         | 47.261        |
| Soro de leite        | 22.056                 | 28.541         | 29.623         | 24.904         | 17.284         | 16.968        | 30.390         | 21.228        |
| Queijos e Requeijão  | 44.695                 | 38.529         | 22.655         | 21.377         | 14.144         | 11.821        | 11.075         | 8.659         |
| Leite in natura      | 37.232                 | 28.579         | 10.825         | 6.267          | 509            | 242           | 737            | 1.311         |
| Iogurte              | 694                    | 693            | 623            | 8.518          | 3.693          | 1.411         | 983            | 1.004         |
| Manteiga e derivados | 22.401                 | 19.835         | 4.232          | 10.488         | 4.848          | 2.280         | 1.396          | 914           |
| <b>T O T A L</b>     | <b>439.948</b>         | <b>373.100</b> | <b>178.606</b> | <b>247.210</b> | <b>112.292</b> | <b>83.925</b> | <b>121.191</b> | <b>80.378</b> |

Fonte: Sistema Alice/ SECEX/MDIC Elaboração: Embrapa Gado Leite/ CNA/ CBCL.

Em 2000, o volume importado permaneceu praticamente o mesmo, com uma pequena redução de 0,45%, mas ao valor da compra teve uma queda de 17%, em relação ao ano anterior. O principal produto importado, em 2000, foi o leite em pó que representou cerca de 45% do volume e aproximadamente 68,8% do valor total das importações brasileiras de produtos derivados do leite.

No ano de 2002, houve sensível crescimento nas importações passando para 247 mil dólares, nos anos de 2003 a 2006 o que se observou foi a queda com pequena recuperação em 2005, mas novamente em queda no ano de 2006.

Quadro 3 – Importação brasileira de produtos lácteos – 1999/2006 (Quantidade)

| Produto              | Quantidade ( mil kg ) |                |                |                |               |               |               |               |
|----------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                      | 1999                  | 2000           | 2001           | 2002           | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          |
| Leite em pó          | 193.346               | 139.032        | 53.566         | 113.844        | 39.402        | 25.170        | 34.153        | 21.144        |
| Soro de leite        | 30.470                | 43.128         | 37.447         | 36.631         | 25.937        | 24.022        | 31.774        | 16.975        |
| Queijos e Requeijão  | 20.054                | 15.718         | 8.028          | 10.754         | 5.989         | 4.045         | 3.313         | 2.197         |
| Leite in natura      | 125.495               | 95.923         | 39.123         | 27.560         | 1.931         | 672           | 2.314         | 3.746         |
| Iogurte              | 486                   | 415            | 350            | 15.265         | 6.788         | 833           | 678           | 535           |
| Manteiga e derivados | 13.818                | 12.843         | 2.674          | 11.278         | 3.510         | 1.141         | 587           | 358           |
| <b>T O T A L</b>     | <b>383.669</b>        | <b>307.059</b> | <b>141.188</b> | <b>215.332</b> | <b>83.557</b> | <b>55.883</b> | <b>72.819</b> | <b>44.955</b> |

Fonte: Sistema Alice/ SECEX/MDIC – Elaboração: Embrapa Gado Leite/ CNA/ CBCL.

Pode-se observar que a entrada de produtos lácteos no País tem repercutido de forma significativa no saldo da balança comercial brasileira. Para Cònsoli & Fava Neves (2006), os produtos derivados do leite já chegaram a representar 18% do déficit comercial do País em 1995, o que corresponde a um desembolso de cerca de US\$ 610,4 milhões (FOB), atualmente

a Balança Comercial dos Produtos derivados leite estão favoráveis ao Brasil com superávit de US\$ 8,9 milhões no ano de 2005.

A principal característica da indústria de leite e derivados no Brasil é de ser concentrada. De acordo com PRIMO (1999), o parque industrial do leite brasileiro é formado por 481 usinas de beneficiamento, 903 fábricas de laticínios, 834 postos de resfriamento e 102 entrepostos, envolvendo um conjunto de grandes, pequenas e médias empresas, tanto de capital nacional quanto estrangeiro.

Agregado a este cenário de transformações, uma verdadeira revolução em toda a cadeia brasileira do leite, principalmente no setor industrial, outro ponto que merece destaque é a coleta de leite refrigerado a granel nas propriedades rurais que está sendo implantado em todas as regiões do Brasil e que vem resultando em profundas mudanças nas relações entre produtores rurais e indústrias. Trata-se de uma medida que, ao mesmo tempo, reduz os custos de captação do primeiro percurso, possibilita a eliminação de postos de resfriamento, aumenta a produtividade na fazenda (pela viabilização da segunda ordenha diária) e melhora sensivelmente a qualidade do leite que chega à plataforma.

Quadro 4 – Número de Produtores das maiores empresas de laticínios no Brasil

| Class            | Empresas/Marcas         | Número de produtores (em mil) |               |               | Variação(%)<br>no período<br>(2004/2003) |
|------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|--|
|                  |                         | 2002                          | 2003          | 2004          |  |
| 1ª               | DPA                     | 7.192                         | 7.163         | 6.112         | -14,6                                    |
| 2ª               | ITAMBÉ                  | 6.010                         | 5.991         | 6.063         | 1,2                                      |
| 3ª               | ELEGÊ                   | 28.665                        | 27.676        | 21.402        | -22,6                                    |
| 4ª               | PARMALAT                | 9.996                         | 6.920         | 4.566         | -34,0                                    |
| 5ª               | CCL                     | 4.512                         | 6.402         | 4.461         | -30,3                                    |
| 6ª               | SUDCOOP                 | 6.993                         | 6.734         | 6.872         | 2,0                                      |
| 7ª               | EMBARÉ                  | 2.884                         | 4.413         | 3.666         | -16,9                                    |
| 8ª               | LATICÍNIOS<br>MORRINHOS | 4.990                         | 3.128         | 2.178         | -30,3                                    |
| 9ª               | CENTROLEITE             | 4.905                         | 5.438         | 4.920         | -9,5                                     |
| 10ª              | BATÁVIA                 | 6.529                         | 5.111         | 3.907         | -23,5                                    |
| 11ª              | DANONE                  | 2.470                         | 1.274         | 1.072         | -15,8                                    |
| 12ª              | GRUPO VIGOR             | 1.525                         | 1.413         | 1.510         | 6,8                                      |
| 13ª              | CONFEPAR                | 3.743                         | 5.256         | 5.467         | 4,0                                      |
| 14ª              | LÍDER<br>ALIMENTOS      | 2.807                         | 2.634         | 4.557         | 73,0                                     |
| <b>T O T A L</b> |                         | <b>93.221</b>                 | <b>89.553</b> | <b>76.753</b> | <b>-14,2</b>                             |

Fonte: Leite Brasil, CNA/Decon, OCB/CBCL, Embrapa Gado Leite

Os dados do Quadro 4 (pág. 61) demonstram que a quantidade de produtores ligados às indústrias vem reduzindo, a base desta informação são as quatorze maiores empresas de laticínios do País. Muito embora o número de produtores teve redução em mais de 21%, de 2002 a 2004, o volume de leite recebido por estas empresas cresceu pouco mais de 3% (Quadro 5), o que foi assegurado pelo aumento da produtividade por produtor que cresceu, em média, 25,2% no período graças às medidas anteriormente citadas.

Vale ressaltar que as transformações que ocorreram e vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite brasileira nos últimos anos, somadas, principalmente, à desregulamentação do mercado lácteo, atingiram em especial as cooperativas leiteiras em todo o País em especial pela falta de capital para investimento em novas tecnologias tanto de recepção quanto de produção.

Quadro 5 – Recepção de leite das maiores empresas de laticínios no Brasil - 1998/2004

| Class | Empresas / Marcas    | Recepção de Leite (mil litros/ano) |                  |                  |                  |                  |                  |                  | Varição %  |
|-------|----------------------|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------|
|       |                      | 1998                               | 1999             | 2000             | 2001             | 2002             | 2003             | 2004             | 2004/2003  |
| 1ª    | NESTLÉ               | 1.357.832                          | 1.335.886        | 1.393.000        | 1.425.628        | 1.489.029        | 1.500.179        | 1.509.067        | 0,5        |
| 2ª    | ITAMBÉ               | 752.628                            | 797.000          | 773.000          | 832.000          | 732.000          | 750.000          | 829.500          | 10,6       |
| 3ª    | ELEGÊ                | 602.514                            | 660.209          | 760.239          | 782.141          | 711.335          | 671.780          | 717.707          | 6,8        |
| 4ª    | PARMALAT             | 814.224                            | 772.699          | 919.483          | 941.490          | 947.832          | 641.127          | 406.688          | -36,5      |
| 5ª    | CCL                  | 752.628                            | 797.000          | 773.000          | 832.000          | 268.385          | 309.540          | 338.437          | 9,3        |
| 6ª    | SUDCOOP              | -                                  | 126.682          | 181.670          | 209.070          | 230.952          | 226.016          | 261.099          | 15,5       |
| 7ª    | EMBARÉ               | -                                  | 94.496           | 123.471          | 180.081          | 192.378          | 218.687          | 256.398          | 17,2       |
| 8ª    | LATICÍNIOS MORRINHOS | 121.297                            | 153.284          | 146.200          | 207.031          | 188.241          | 191.782          | 252.702          | 31,7       |
| 9ª    | CENTROLEITE          | 150.774                            | 140.832          | 174.902          | 220.533          | 213.503          | 261.230          | 229.135          | -12,2      |
| 10ª   | BATÁVIA              | 274.022                            | 296.737          | 272.775          | 225.659          | 165.276          | 232.311          | 209.893          | -9,6       |
| 11ª   | DANONE               | 144.429                            | 120.000          | 130.210          | 247.487          | 272.236          | 255.033          | 200.737          | -21,2      |
| 12ª   | GRUPO VIGOR          | 287.830                            | 231.001          | 229.629          | 209.743          | 154.158          | 153.145          | 196.425          | 28,26      |
| 13ª   | CONFEPAR             | -                                  | -                | -                | -                | 109.239          | 115.834          | 189.308          | 63,4       |
| 14ª   | LÍDER ALIMENTOS      | -                                  | -                | -                | -                | 163.766          | 129.177          | 151.482          | 17,2       |
|       | <b>T O T A L</b>     | <b>4.032.324</b>                   | <b>4.191.275</b> | <b>4.485.972</b> | <b>4.888.660</b> | <b>5.579.750</b> | <b>5.590.980</b> | <b>5.748.578</b> | <b>2,8</b> |

Fonte: Leite Brasil, CNA/Decon, OCB/CBCL, Embrapa Gado Leite

A distribuição de produtos derivados do leite no Brasil vem sendo executada por pequenas, médias e grandes empresas que atendem todo o território nacional, onde é comercializado desde o leite na forma *in natura* até os segmentos mais sofisticados. Nos últimos anos o que vem sendo observado, é a crescente participação dos hiper e

supermercados, neste mercado que era principalmente dos pequenos estabelecimentos. Esse fenômeno proporciona maior poder de barganha na negociação de preços e de produtos destes junto aos laticínios (PAES-DE-SOUZA, 2007).

Os supermercados aumentaram sua participação no mercado de produtos derivados do leite, em especial do leite fluído, a partir do Plano Real. A distribuição de produtos lácteos brasileiros é classificada em três categorias: (1) padarias e pequeno varejo, que são os estabelecimentos que distribuem, em sua maioria, os leites pasteurizados de tipo B e C e os queijos fatiados sem marcas; (2) grandes superfícies, que são os super e hipermercados, cuja importância na distribuição destes produtos tem crescido significativamente nos últimos anos, principalmente em decorrência do crescimento do consumo de leite longa vida; e (3) venda direta ao consumidor, realizada por produtores, intermediários e pequenos laticínios que operam, via de regra, à margem da legislação, comercializando, principalmente, o leite cru e os queijos sem marca, além do leite tipo A que também entra nesta categoria, já que todo o seu processo de industrialização é realizado na fazenda antes de ser entregue para varejistas ou diretamente ao consumidor final (porta a porta) (JANK et al, 1999).

Tabela 04 – Comportamento das Vendas Internas de Leite Longa Vida – 1990/2005

| Ano  | Milhões de litros  |                  |                        |
|------|--------------------|------------------|------------------------|
|      | Total Leite Fluído | Leite Longa Vida | Participação Mercado % |
| 1990 | 4.241              | 187              | 4,4                    |
| 1991 | 3.951              | 204              | 5,2                    |
| 1992 | 3.693              | 355              | 9,6                    |
| 1993 | 3.162              | 456              | 14,4                   |
| 1994 | 3.615              | 730              | 20,2                   |
| 1995 | 4.200              | 1.050            | 25,0                   |
| 1996 | 4.535              | 1.700            | 37,5                   |
| 1997 | 4.720              | 2.450            | 51,9                   |
| 1998 | 5.080              | 3.100            | 61,0                   |
| 1999 | 5.125              | 3.425            | 66,8                   |
| 2000 | 5.230              | 3.600            | 68,8                   |
| 2001 | 5.390              | 3.950            | 73,3                   |
| 2002 | 5.700              | 4.220            | 74,0                   |
| 2003 | 5.767              | 4.227            | 73,3                   |
| 2004 | 5.993              | 4.403            | 73,5                   |
| 2005 | 6.502              | 4.804            | 73,9                   |

Fonte: Associação Brasileira do Leite Longa Vida – Adaptado: Embrapa Gado de Leite.

O mercado de derivados do leite no Brasil está portanto pulverizado tanto em quantidade de distribuidores, quanto em variedade de produtos. O produto de maior destaque atualmente no mercado é o leite UHT (Longa Vida) que devido a sua facilidade de armazenamento, bem como o longo prazo de validade pode ser estocado em estabelecimentos comerciais e residências facilitando assim a vida do consumidor. Esse produto que em 1990 tinha uma participação no mercado de apenas 4,4%, no ano de 1997 deu um salto com acréscimo de 14,4% de participação no mercado leite fluído em relação a 1996 (Tabela 4, pág. 63).

No ano de 2005, o UHT respondeu por 73,9% de todo o mercado de leite fluído no Brasil, passando a ser o produto com maior consumo (Tabela 4, pág. 63). O mercado acabou se tornando desleal pois com o aumento das vendas deste produtos o maior consumidor o adquiria nos hiper e supermercados, levando os laticínios a perderem poder nas negociações com estes devido a quantidade comprada. Por sua vez, os laticínios tiveram que ampliar o seu poder de negociação junto aos fornecedores, em especial dos produtores rurais.

Tabela 05 – Brasil – Produção e consumo de leite

| Ano  | Produção (milhões de litros) | VAR. % | Consumo Per Capita Aparente (litros/hab.) | VAR. % |
|------|------------------------------|--------|---|--------|
| 1990 | 14.484                       | 5,76   | 106,3                                     | -2,06  |
| 1991 | 15.079                       | 4,11   | 111,6                                     | 4,99   |
| 1992 | 15.784                       | 4,68   | 107,6                                     | -3,61  |
| 1993 | 15.591                       | -1,22  | 107,0                                     | -0,54  |
| 1994 | 15.784                       | 1,24   | 110,8                                     | 3,53   |
| 1995 | 16.474                       | 4,37   | 126,3                                     | 13,94  |
| 1996 | 18.515                       | 12,39  | 133,5                                     | 5,72   |
| 1997 | 18.666                       | 0,82   | 129,0                                     | -3,34  |
| 1998 | 18.694                       | 0,15   | 129,6                                     | 0,43   |
| 1999 | 19.070                       | 2,01   | 131,0                                     | 1,11   |
| 2000 | 19.767                       | 3,65   | 126,8                                     | -3,24  |
| 2001 | 20.510                       | 3,76   | 123,2                                     | -2,83  |
| 2002 | 21.644                       | 5,53   | 131,5                                     | 6,78   |
| 2003 | 22.254                       | 2,82   | 128,0                                     | -2,71  |
| 2004 | 23.478                       | 5,50   | 130,9                                     | 2,27   |
| 2005 | 25.004                       | 6,50   | 137,1                                     | 4,72   |

Fonte: BGE, MAA, MF, SECEX/MDIC – Elaboração: CNA, OCB/CBCL e Embrapa Gado de Leite

A tabela 5 mostra que o consumo total de leite fluído foi decrescente de 1990 a 1993. A partir daí, o mercado começou a se recuperar alcançando 6,5 bilhões de litros consumidos em 2005, o que representa um aumento de 94,6% em relação ao ano de 1993. Surpreendente

foi a evolução do consumo do longa vida, que cresceu cerca 1.053% no período de 1993 a 2005.

O consumo brasileiro de leite por habitante, em 1991, era de 111,7 litros/hab/ano, permanecendo praticamente estabilizado até 1994. No entanto, em 1995, o consumo per capita teve um aumento de 16,8% em relação ao ano anterior. A partir desse ano, o consumo se manteve em um patamar em torno de 136 litros/hab/ano até 1998, mas ainda abaixo do mínimo recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que é de 146 litros (JANK & GALAN, 1999).

O aumento no consumo é consequência da estabilidade econômica e da recuperação do poder de compra das camadas sociais mais pobres após 1994, com a implantação do Plano Real. Tanto isso é verdade que o consumo per capita de leite cresceu 23,4% de 1994 a 1998. Esse aumento refletiu-se em praticamente todos os produtos, mas deve-se destacar o crescimento do leite UHT (longa vida), dos queijos e de alguns refrigerados – iogurtes, bebidas lácteas, *petit-suisse* e sobremesas lácteas (JANK & GALAN, 1999).

### **2.5.3 Cadeia Produtiva do Leite em Rondônia**

A cadeia produtiva do leite em Rondônia é mais próspera nos Municípios de Jaru, Ouro Preto do Oeste, Ji-Paraná, Presidente Médici, Cacoal e Rolim de Moura, municípios estes situados na região central do estado de Rondônia. Esta região é considerada a principal bacia leiteira estadual em quantidade de leite cru produzido e em estabelecimentos industriais lácteos instalados.

As indústrias procuram localizar-se o mais próximo dos produtores visando minimizar os custos de transporte e o risco de perecibilidade do produto ainda em estado natural -o leite cru-. Outro fator que explica essa tendência são as relações existentes entre os produtores e as indústrias que são frágeis e com variedade de fidelidade.



Tabela 06 – Rebanho bovino de leiteiro por município (Rondônia)

| MUNICÍPIO              | ANO              |                  |                  |                  |                  | Ranking em 2007 |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
|                        | 2003             | 2004             | 2005             | 2006             | 2007*            |                 |
| Jaru                   | 267.424          | 288.827          | 317.697          | 302.857          | 342.485          | 1°              |
| Ouro Preto D'Oeste     | 291.449          | 259.043          | 267.501          | 260.079          | 252.912          | 2°              |
| Ji-Paraná              | 203.399          | 192.639          | 200.569          | 174.055          | 170.836          | 3°              |
| Jorge Teixeira         | 130.707          | 125.428          | 146.726          | 139.799          | 163.821          | 4°              |
| Nova Mamoré            | 88.528           | 84.356           | 103.407          | 110.493          | 133.869          | 5°              |
| Presidente Médici      | 116.406          | 111.950          | 135.757          | 118.603          | 124.377          | 6°              |
| Alvorada D'Oeste       | 117.873          | 141.016          | 125.363          | 126.618          | 122.192          | 7°              |
| Theobroma              | 90.568           | 91.904           | 109.794          | 99.827           | 117.189          | 8°              |
| Vale Paraíso           | 110.603          | 128.266          | 128.390          | 109.056          | 109.057          | 9°              |
| Urupá                  | 108.343          | 107.152          | 105.940          | 105.713          | 106.075          | 10°             |
| Outros                 | 1.390.943        | 1.531.162        | 1.735.359        | 1.767.071        | 1.668.461        | -               |
| <b>TOTAL DO ESTADO</b> | <b>2.916.243</b> | <b>3.061.743</b> | <b>3.376.503</b> | <b>3.314.171</b> | <b>3.311.274</b> | <b>XXXXXX</b>   |

Fonte: IDARON-RO - \* Dados da última campanha de vacinação (15/10/2007 à 15/11/2007)

Conforme Relatório do PDSA 2005-2008 APL Leite em Rondônia, as principais dificuldades das empresas pesquisadas, no primeiro ano de criação foram: 37,7% contratar empregados qualificados; 41,6% produzir com qualidade; 40,3% vender a produção; 55,8% custo ou falta de capital de giro; 55,8% custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos e 39,0% custo ou falta de capital para locação de instalações. Em 2005, as maiores dificuldades foram estruturais, porém deve-se considerar avanços, como: contratar pessoal qualificado, que embora tenha dificuldade caiu de 37,7% para 25,0%. No entanto, trata-se de um fator preocupante por se tratar de um recurso essencial à competitividade, criatividade e inovação do Arranjo; quanto a produzir com qualidade houve significativa diminuição da dificuldade, caindo para 11,8% a frequência de alta dificuldade; 31,6% para média e aumentou a baixa para 40,8%, parece ter havido um esforço por parte dos empresários para equacionar os problemas que enfrentava.

Porém, deve-se lembrar da inserção de políticas públicas e incentivos para melhoria do produto na cadeia produtiva do agronegócio leite pelo Governo do Estado, com a criação do Projeto de apoio a produção, produtividade e qualidade da pecuária leiteira de Rondônia (Pró-leite) no ano de 1999, buscou-se um melhor planejamento, coordenação e desenvolvimento das atividades de verticalização da produção leiteira no estado.

Com a chegada dos produtos lácteos importados no início dos anos de 1990, em que o Governo Collor abriu as fronteiras do Brasil, os produtores locais e em especial as indústrias lácteas tiveram uma queda de comercialização e conseqüente de receita. No mesmo período ocorreu a desregulamentação do setor com o fim do controle estatal sobre os preços. Estes

fatores levaram a uma acirrada concorrência entre as empresas nacionais e internacionais.

Com essa abertura, o que ocorreu foi uma variedade de oferta de produtos lácteos e a um preço acessível, quando ocorre um incremento na oferta ao consumidor com novas linhas de produtos. Um exemplo marcante é o do leite esterilizado (Longa Vida), cujas vendas cresceram 670% nos triênios 1990/92 e 1995/97 (PAES-DE-SOUZA, 2007).

Além da praticidade para o consumidor que poderia armazenar o leite fora da geladeira, o leite Longa Vida representou o fortalecimento do poder dos supermercados na distribuição dos produtos lácteos, em detrimento das padarias e pequeno comércio. Com isso, o equilíbrio da cadeia produtiva do leite foi quebrado, pois os grandes varejistas trabalham com margens de custos reduzidas e alto giro de vendas.

Como consequência, o que ocorreu foi uma guerra de preços sem precedentes no segmento lácteo, principalmente no grande varejo, que transformou o Longa Vida no produto regulador do mercado de leite, assim substituindo o papel que antes era ocupado pelo leite em pó reidratado na entressafra.

Ainda hoje pode-se observar a guerra de preços do Longa Vida nas gôndolas dos grandes varejistas, onde a expectativa é que as economias de escala e o poder de investimento e promoção de grandes empresas determinem o desaparecimento de empresas menos eficientes e com menor poder de competitividade.

Outro fator preponderante que merece destaque é o Plano Real que trouxe menor dispersão dos preços reais, fruto este da estabilização da moeda. Devido a estabilidade de empresas da cadeia produtiva do leite podem estabelecer planejamentos de investimentos a médio e longo prazos, podendo buscar a competitividade da empresa e do segmento nacional frente a produtores internacionais.

Muitas ações já foram realizadas mas merece destaque o PROLEITE – Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia, que teve início em 1999. O PROLEITE é formado pelas seguintes instituições: SEAPES, EMATER-RO, IDARON, EMBRAPA-RO, CEPLAC, DFA-RO e PROTA (Programa de Tecnologia apropriada para Rondônia).

Com objetivo geral de basicamente alcançar duas metas que são: aumentar em 50% a produção e a produtividade do rebanho leiteiro do estado de Rondônia e reduzir em 80% o leite condenado pela indústria em decorrência da falta de qualidade.

Com vistas à estruturação do setor leiteiro no estado, o ICMS teve sua regulamentação alterada para conceder benefícios fiscais às indústrias de laticínios locais (SEFIN/SEAPES). O incentivo à atividade leiteira constituiu numa redução de 35% do valor do imposto devido

pelas saídas interestaduais de produtos lácteos, no entanto, teve, em contrapartida das indústrias participantes, a criação de um fundo de reservas para o desenvolvimento do setor; a partir de depósitos de 1% do faturamento bruto para manutenção de um programa de investimento para o desenvolvimento do agronegócio em Rondônia. (PROLEITE, 2001).

Destaca-se ainda o “Diagnóstico do Agronegócio do Leite e seus Derivados do Estado de Rondônia” (2002), que foi realizado pelo SEBRAE-RO em parceria com o SEBRAE-Nacional, SEBRAE-MG e Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Esse diagnóstico trouxe grandes subsídios tanto para os produtores primários quanto secundários que ao planejarem seus investimentos tem um documento de base científica à disposição para consulta.

Excedentes, guerra de preços, concorrência dos importados e mudança da legislação, são partes do conturbado momento que passa a cadeia produtiva do leite, que faz com que este seja um momento oportuno para a reflexão sobre o ponto em que está e aonde se quer chegar.

O ambiente tecnológico na cadeia produtiva do leite demonstra um elevado grau de maturidade no segmento industrial, apesar de inúmeras tecnologias disponíveis ao produtor de leite e à distribuição, estes não tem investido o que ocasiona um desnível muito grande entre os segmentos o que acarreta em perda de mercadoria por esta ser rejeitada na plataforma industrial devido a má qualidade do produto.

Esta escassez de investimento ocorre pela tanto falta de interesse do produtor em melhorar sua produção quanto pela baixa capacidade de investimento que este possui, mas principalmente ocorre devido a permissividade da legislação que regula o setor.

Outro fator tecnológico que o produtor tem disponível no mercado e pouco utiliza é o melhoramento genético de seu rebanho, em que mesmo com programas de incentivo do Governo Estadual através do PROLEITE, os produtores ainda são lentos em utilizar desta tecnologia conforme relatório do PDSA 2005-2008, levando assim através deste melhoramento genético o aumento da produtividade e da qualidade do leite produzido na propriedade rural. Em alguns grandes produtores este melhoramento já vem acontecendo.

As tecnologias de coleta e transporte de leite refrigerado a granel nas propriedades rurais são um processo que vem sendo implantado com lentidão o que poderá gerar falta de matéria prima, tendo em vista que, desde julho de 2007, todo leite cru comercializado e transportado deve estar refrigerado, conforme entrou em vigor para os estados da Região Norte a Instrução Normativa 51/1999.

Nesse processo de granelização do leite existe em médio prazo uma inevitável desvantagem dos produtores que não se especializarem. A granelização força a

homogeneização do leite na linha de coleta, sendo que os produtores que não se adaptarem à nova regra deverão obrigatoriamente deixar de entregar o produto, sob pena de prejudicar os demais.

Tendo como referência PAES DE SOUZA (2007), dentre os fatores competitivos da cadeia produtiva do leite destaca-se os de maior importância, a qualidade da matéria prima e insumos, devido às empresas valorizarem o papel dos fornecedores devido a importância da diferenciação de qualidade desta matéria prima frente ao mercado. A qualidade da mão-de-obra é outro fator importante, nesse fator não parece haver preocupação com a concorrência ou em obter vantagem competitiva no setor. Por outro lado, o fator nível tecnológico dos equipamentos tem grande importância.

## CAPÍTULO 3

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem como unidade de análise, avaliar a força competitiva dos supermercados como compradores de produtos lácteos da indústria laticinista de Rondônia, para tanto, a matriz teórica utilizada baseia-se no modelo das forças competitivas de Porter (1989), tendo os supermercados localizados em Porto Velho, capital do Estado como foco da pesquisa.

Este capítulo traz a delimitação espacial da pesquisa, tipos de pesquisa, procedimentos, definição da população e amostra, fatores competitivos, definição constitutiva de termos, bem como, a análise de dados utilizados na pesquisa.

#### 3.1 Definição Espacial da Pesquisa

No município de Porto Velho existem 1.925 estabelecimentos comerciais ativos, destes 24 são supermercados, conforme registro da pesquisa anual de comércio, promovida pelo IBGE (2006). Considerando esse universo, estabeleceram-se os parâmetros a seguir para definir a representatividade da amostra para se efetuar a pesquisa, de forma a abranger os supermercados compradores dos produtos lácteos industrializados em Rondônia, tendo como principais:

- a) Os supermercados deveriam estar localizados na área urbana do Município de Porto Velho;
- b) Os supermercados deveriam estar classificados nos tamanhos: pequeno, médio e grande. Podendo ser matriz ou filial;
- c) Os supermercados deveriam efetuar compra de produtos lácteos diretamente da indústria localizada em Rondônia;
- d) Aceitar participar da pesquisa

Após análise dos dados secundários dos supermercados que representavam o universo, considerando os 3 (três) primeiros critérios, foram selecionados 20 (vinte) supermercados. Para fins de realização de pré-teste, efetuou-se um sorteio aleatório para seleção de um supermercado entre os 20. O sorteio seguiu os preceitos estatísticos, registrando o nome dos 20 supermercados da amostra em recortes de papel e depois colocado em um recipiente de

papel (saquinho) sendo retirado um nome que representou o supermercado destinado ao pré-teste.

Quadro 6 – Supermercados selecionados para pesquisa de campo

| <b>Código</b> | <b>Nome Fantasia</b>   |
|---------------|--|
| A             | Supermercado Gonçalves – Guanabara                             |
| B             | Supermercado Gonçalves – Jatuarana                             |
| C             | Supermercado Gonçalves – Calama                                |
| D             | Supermercado Gonçalves – Mamoré                                |
| E             | Supermercado Gonçalves – TN                                    |
| F             | Supermercado Gonçalves – Abunã                                 |
| G             | Superbem Supermercado  |
| H             | Peg Pag São João   |
| I             | Casa Aragão  |
| J             | Supermercado Milão   |
| K             | Supermercado Peg Pag   |
| L             | Supermercado Jardim  |
| M             | Supermercado Rondônia  |
| N             | Supermercado Tigrão  |
| O             | Mercadinho Aguiar  |
| P             | Iperbox (Serve Mais)   |
| Q             | Supermercado Minas   |
| R             | Supermercado Canadá – Pré Teste                                |
| S             | Supermercado Irmãos Gonçalves – Jorge Teixeira – Não aceitaram |
| T             | Supermercado Irmãos Gonçalves – Rio de Janeiro – Não aceitaram |

Fonte: Dados da pesquisa.

Após visita aos estabelecimentos, 17 (dezesete) aceitaram participar da pesquisa, o que representa 70,8% do universo de supermercados que atendiam os critérios estabelecidos para a definição da amostra. Os supermercados que não aceitaram participar da pesquisa estão codificados como “S” e “T”, no quadro 6.

Para classificação do porte das empresas pesquisadas utilizou-se a metodologia do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que classifica o porte das empresas de acordo com o número de funcionários, sendo de 01 a 09 funcionários é considerada Micro-empresa, de 10 a 49 funcionários Pequena, de 50 a 149 funcionários Média e, acima de 150, Grande Empresa, dessa forma foi questionado a quantidade de funcionários para se levantar o porte do supermercado.

### **3.3 Tipos de Pesquisa**

Quanto à abordagem do problema, considera-se a pesquisa de cunho qualitativa, por considerar a existência de relação dinâmica entre a realidade pesquisada e a percepção do sujeito (SILVA e MENEZES 2005, p. 20-2) e exploratória por ter sido realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 1998). E ainda, descritiva, por buscar desenvolver e esclarecer conceitos e idéias que proporciona uma visão geral de um determinado fato (GIL, 1999).

### **3.4 Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa**

Quanto aos procedimentos pode-se classificar a pesquisa como de levantamento, uma vez que se deseja conhecer os fatores que constituem a força competitiva dos supermercados como compradores de produtos lácteos da indústria laticinista de Rondônia, sendo utilizados, para obtenção dos dados primários, formulários estruturados, de forma a levantar informações das empresas selecionadas na amostra e ainda, base de dados secundários, visando identificar os atributos do modelo de Porter (1989) para então proceder a avaliação das forças competitivas dos supermercados perante a indústria. A partir de tais atributos, objetiva-se também determinar as relações existentes entre os supermercados e os laticínios.

Os instrumentos estruturados caracterizam-se pela uniformização das perguntas e respostas para todos os respondentes. Tendo-se como vantagens na utilização de formulários a simplicidade de sua aplicação, a facilidade de tabulação, análise e interpretação, a rapidez e o custo de aplicação (Mattar, 1994).

Os dados primários da pesquisa foram coletados pelo autor e obtidos através de entrevistas estruturadas com membros da gerência dos supermercados. Para tanto, foi elaborado um formulário (conforme Anexo I) composto de três dimensões, sendo a primeira responsável pela caracterização das empresas pesquisadas, esta dimensão refere-se a identificação, tamanho e idade, a razão social e porte das empresas pesquisadas;

A segunda dimensão está diretamente relacionada aos produtos lácteos encontrados nos estabelecimentos supermercadistas de Porto Velho, sendo objeto da pesquisa os tipos de produtos, fabricantes, local de fabricação, giro do estoque e lucratividade dos produtos lácteos. Esses dados são necessários para levantar a participação de produtos industrializados em Rondônia e o percentual de produtos importados de outros estados.

Pesquisou-se ainda o percentual de colaboração dos produtos lácteos em comparação a receita total dos supermercados, buscando entender a importância dos produtos lácteos para os supermercados em comparação aos demais produtos que compõem o mix total de produtos.

Ainda na segunda dimensão (produtos), buscou-se levantar quais eram as características dos produtos que se tornavam fatores decisivos para a escolha da compra, em que as alternativas eram embalagem, preço, marca, propriedades nutricionais, qualidade, origem e custo do transporte dos produtos lácteos comercializados nos supermercados de Porto Velho. Por fim, a segunda dimensão contemplava quais eram os itens que favoreciam e quais eram dificultadores para a comercialização de produtos lácteos.

A terceira dimensão foi dividida em duas partes, isso foi necessário para que se pudesse analisar os produtos lácteos importados de outros estados e os produtos originados e industrializados em Rondônia. O objeto dessa dimensão foi identificar a participação dos produtos lácteos de Rondônia no faturamento dos supermercados, estabelecendo comparação entre produtos importados e rondonienses.

Utilizou-se a Escala de Likert em uma das partes do formulário por ser uma escala de resposta psicométrica usada em questionários e formulários. Os entrevistados, ao responderem a uma pergunta baseado nesta escala, especificam seu nível de concordância com determinada afirmação.

A Escala de Likert é a soma das respostas dadas a cada item Likert; os itens são chamados de escalas. Um item Likert é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Normalmente, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas.

Os fatores avaliados nesse item foram quanto ao preço, qualidade do produto, custo de transporte, mascas, intensidade da venda, publicidade, tempo de entrega, apoio dos fornecedores, embalagem e quantidade disponível. Os critérios adotados foram de nada favorável a muito favorável, conforme tabela abaixo.

A pontuação atribuída para as afirmações foram:

| <b>Afirmação</b>       | <b>Nada Favorável</b> | <b>Pouco Favorável</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Favorável</b> | <b>Muito Favorável</b> |
|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------|------------------------|
| <b>Valor atribuído</b> | <b>1</b>              | <b>2</b>               | <b>3</b>           | <b>4</b>         | <b>5</b>               |

Sendo a escala de Likert bipolar, medindo ou uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação, as escalas de Likert podem estar sujeitas a distorções por diversas causas. Sujeitos perguntados podem evitar o uso de respostas extremas, concordar com afirmações apresentadas ou tentar mostrar a si ou a suas empresas/organizações de um modo mais

favorável. Para minimizar a questão dos desvios por aceitação às afirmações, foram utilizadas as respostas (itens) informadas acima, buscando não gerar rejeição.

O formulário de pesquisa considerou os fatores propostos por Porter (1989) para análise da competitividade da indústria, em especial quanto à força dos compradores, objeto deste estudo com os supermercados.

### **3.5 Coleta dos dados**

Após a elaboração do formulário, foi realizado pré-teste em um supermercado para que fosse possível avaliar se a estrutura e as questões definidas contemplavam as informações necessárias. Com a aplicação do pré-teste foi possível verificar que era necessário proceder ajustes na estrutura e definir operacionalmente os termos utilizados.

A operacionalização da coleta de dados primários teve os seguintes procedimentos:

a) Contatos com gerentes de lojas supermercadistas em Porto Velho, a fim de verificar a possibilidade da realização da pesquisa;

b) Exposição dos objetivos da pesquisa, através de apresentação, referenciando a confidencialidade da pesquisa em assegurar o uso das informações exclusivamente para este fim;

c) Agendar com a pessoa a ser entrevistado um horário para responder o formulário de pesquisa;

d) Realização da pesquisa (entrevista dirigida) por meio de formulário estruturado; e

e) Outros esclarecimentos requeridos pelo gerente de loja do estabelecimento pesquisado.

### **3.6 Definição Constitutiva e Operacional dos Termos**

Apresenta-se nessa etapa a definição constitutiva e operacional dos termos. Segundo Vieira e Zouain (2004), a definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor do termo que vai se utilizar. Os termos devem ser oriundos da fundamentação teórica utilizada. A definição operacional do termo refere-se como este será identificado, verificado, ou medido na realidade. Nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes definições constitutivas e operacionais.

#### **Indústria Láctea**

A transformação do leite in natura em leite pasteurizado é a fase inicial de industrialização, fundamental para a produção dos produtos derivados do leite. Para efeito deste estudo, entende-se como indústria láctea aquela que, após a pasteurização do leite, o

transforma em produto embalado e pronto para o consumo humano (Jank; Farina & Galan, 1999).

### **Supermercados**

Para este estudo, entende-se por supermercado uma loja de auto-atendimento que oferece produtos comestíveis, carne e produtos vegetais, bem como itens não-alimentícios, como mercadorias em geral, produtos de limpeza e beleza, com área menor que aproximadamente 1.800 metros quadrados. Levy & Weitz (2000)

### **Compradores**

Em economia, comprador é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza algum produto ou serviço para revender ao consumidor (Kotler, 2000). Porter (1989) define como comprador toda empresa ou consumidor final que adquire produto da indústria. Neste estudo será adotado o conceito de que comprador são as empresas que adquirem produtos lácteos para revenderem aos consumidores.

### **Distribuidores**

O distribuidor é o agente necessário para que a oferta produzida pela indústria fique acessível ao seu mercado consumidor (Kotler, 2000). A distribuição é responsável pela logística e pelos canais através dos quais o produto chega aos clientes. Dentre os canais disponíveis de distribuição para esta pesquisa, foram adotados os seguintes:

- Venda direta ao consumidor;
- Representantes, que tipicamente vendem diretamente em nome dos fabricantes;
- Distribuidoras, venda direta aos atacadistas;
- Varejista, geralmente os supermercados, que vendem aos consumidores finais;

### **3.7 A análise da pesquisa**

Para análise dos dados foram utilizado os determinantes do poder do comprador, considerando principalmente a alavancagem de negociação e a sensibilidade ao preço. Essa é a estrutura que favorece a avaliação e a análise dos dados relacionando-os com os objetivos específicos da pesquisa. Para a análise de dados foram utilizadas todas as partes da entrevista, sendo que a parte de identificação serviu para caracterizar os supermercados.

Para identificar o produto com maior giro foi adotada uma pontuação para classificação pelos entrevistados, sendo atribuído 1 (um) ponto para o produto lácteo que

tivesse o maior giro entre os comercializados; 2 (dois) pontos para o segundo colocado e assim sucessivamente. Para o somatório final o produto que obtivesse a menor pontuação seria considerado com maior giro, segundo as citações dos entrevistados.

Na pesquisa foi levantado o entendimento dos supermercados quanto à força dos compradores e o padrão da concorrência da indústria de produtos lácteos a fim de se observar as expectativas dos compradores e tomadores de decisão das empresas supermercadistas de Porto Velho.

Os dados foram tratados em programa de planilhas Microsoft Excel, sendo os mesmos tabulados conforme as respostas diretas e anotações de informações indiretas fornecidas pelos entrevistados. A análise se deu de acordo com as dimensões da pesquisa, em que primeiramente foi feita a caracterização dos estabelecimentos pesquisados, posteriormente foi realizada a análise da dimensão dos produtos em que se buscou identificar os produtos lácteos comercializados nos supermercados pesquisados, bem como os fornecedores e a origem dos produtos encontrados.

A estatística descritiva é a parte da estatística que descreve os dados observados em uma amostra. É a parte estática da estatística, que consiste no cálculo de valores representativos da amostra e na construção gráfica dos dados observados. A estatística descritiva tem como objetivo básico sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo, dessa forma, que se tenha uma visão global da variação desses valores. Podem ser organizados e descritos os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

## CAPÍTULO 4

### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são analisados os dados primários e dados secundários, para identificar as relações existentes entre supermercados e indústrias de produtos lácteos em Porto Velho.

#### 4.1 Número e tamanho dos supermercados

Os supermercados compradores da indústria de produtos lácteos localizados na cidade de Porto Velho são em número total de 24 (vinte e quatro), que compram diretamente das indústrias de produtos lácteos. As 17 (dezesete) empresas que compõem a amostra da pesquisa serão analisadas, objetivando a compreensão do seu foco de atuação quanto aos produtos derivados do leite (Quadro 07). Os dois estabelecimentos que não aceitaram participar da pesquisa foram os supermercados Irmãos Gonçalves da Avenida Jorge Teixeira e a loja da Rio de Janeiro.

Quadro 07 – Caracterização dos Supermercados

|   | Nome Fantasia                      | Matriz/Filial | Fundação em Anos | Porte   |
|---|------------------------------------|---------------|------------------|---------|
| A | Supermercado Gonçalves - Guanabara | Matriz        | 17               | Grande  |
| B | Supermercado Gonçalves – Jatuarana | Filial        | 15               | Médio   |
| C | Supermercado Gonlçalves – Calama   | Filial        | 08               | Médio   |
| D | Supermercado Gonlçalves – Mamoré   | Filial        | 07               | Médio   |
| E | Supermercado Gonlçalves – TN       | Filial        | 01               | Médio   |
| F | Supermercado Gonlçalves – Abunã    | Filial        | 07               | Médio   |
| G | Superbem Supermercado              | Matriz        | 06               | Médio   |
| H | Peg Pag São João                   | Matriz        | 15               | Pequeno |
| I | Casa Aragão                        | Matriz        | 25               | Pequeno |
| J | Supermercado Milão                 | Matriz        | 14               | Pequeno |
| K | Supermercado Peg Pag               | Matriz        | 22               | Médio   |
| L | Supermercado Jardim                | Matriz        | 09               | Micro   |
| M | Supermercado Rondônia              | Matriz        | 05               | Pequeno |
| N | Supermercado Tigrão                | Matriz        | 07               | Pequeno |
| O | Mercadinho Aguiar                  | Matriz        | 11               | Pequeno |
| P | Iperbox (Serve Mais)               | Matriz        | 09               | Pequeno |
| Q | Supermercado Minas                 | Matriz        | 14               | Pequeno |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos supermercados pesquisados 58,8% são matriz, destas 38,5% tem mais de 10 (dez) anos de fundação e 46,2% entre cinco e dez anos, sendo que a empresa pesquisada com mais tempo no mercado conta com 25 (vinte e cinco) anos com a mesma razão social. Já entre as filiais que representam 41,2% do total dos supermercados pesquisados, dentre eles apenas 25% tem mais de 10 (dez) anos no mercado e 75% tem entre cinco e dez anos no mercado, não tendo nenhuma empresa com menos de cinco anos.

Buscou-se com esse item da pesquisa identificar relação existente entre o tempo de fundação do supermercado e o investimento em equipamentos destinados a conservação de produtos lácteos que necessitam de refrigeração. Observou-se que existem supermercados com mais de cinco anos de fundação em que as instalações de balcões refrigerados e câmaras frigoríficas são precárias ou mesmo inexistentes.

Produtos lácteos como iogurtes, requeijão, queijos e manteigas necessitam de equipamentos refrigerados para conservação e comercialização como visto anteriormente, tendo em vista esta característica do produto os supermercados que não investiram nestes equipamentos pouco comercializam estes produtos, deixando desta maneira o consumidor com poucas opções de escolha de marca e tipo de produto.

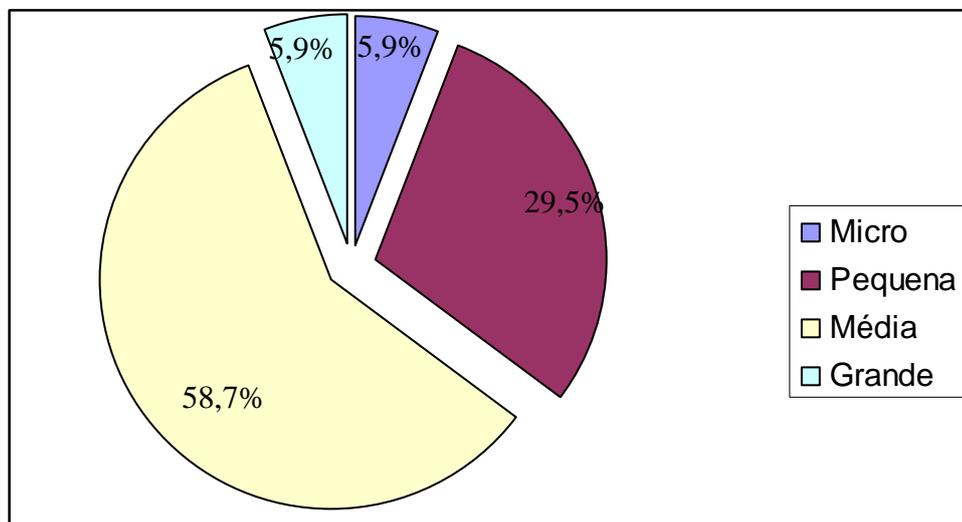


Gráfico 1 – Porte das empresas, classificação metodologia SEBRAE.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Dados do Gráfico 1 demonstram que 58,7% dos supermercados pesquisados classificam-se como média empresa; as micro-empresas são apenas 5,9%; as pequenas empresas representam 29,5% e apenas 5,9% são classificadas como grandes empresas. Tem-se, portanto, que dos supermercados pesquisados a maioria são empresas com porte considerável variando entre 50 e 149 funcionários. Tendo como dados a data de fundação da

empresa, evidencia-se um crescimento do número de empresas a partir da década de 1990, período que se iniciou um processo de expansão tanto em tamanho, número de lojas e em quantidade de funcionários.

Desde sua fundação, a rede Gonçalves de Supermercados expandiu em número de lojas, e ainda ampliou o número de funcionários. Nos demais supermercados pesquisados não foi evidenciado aumento no número de lojas, sendo evidenciado a ampliação do número de funcionários, este impactante no porte das empresas pela metodologia adotada nesta pesquisa.

Para tanto, identificou-se que os supermercados pesquisados independente do tempo de fundação estão em expansão no número de funcionários, o que demonstra aumento no faturamento, pois o investimento em número de funcionários é consequência direta do faturamento da empresa.

#### 4.2 Produtos lácteos encontrados em todos os supermercados

No levantamento efetuado nos supermercados foram identificados os produtos lácteos comercializados nestes estabelecimentos, bem como a marca, o estado e o município de origem destes produtos (Tabelas 07 a 10 e Quadros 08 a 10). No item leite, foram encontrados os leites UHT, o leite em pó e o leite condensado, em que foi verificado que em apenas um estabelecimento foi encontrado o leite UHT da marca Porto Belo, nos demais variaram entre as marcas Italac, Tradição e Parmalat, sendo que a marca Tradição foi encontrado em 100% dos supermercados pesquisados. Constatou-se, ainda, que em muitos estabelecimentos havia a falta do leite da marca Parmalat. Todas as marcas de leite UHT são produzidas no estado de Rondônia, nos municípios de Ji-Paraná, Jaru e Ouro Preto d'Oeste. Não foi encontrado nos supermercados pesquisados o leite tipo "C" (leite pasteurizado).

Tabela 07 – Marcas de leite UHT encontrados nos supermercados de Porto Velho

| <b>Linha</b> | <b>Produto</b> | <b>Fornecedor (Marca)</b> | <b>% de Supermercados</b> | <b>Origem (Estado)</b> | <b>Município</b>   |
|--------------|----------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------|
| Leite        | Leite UHT      | Italac                    | 58,8%                     | RO                     | Jaru               |
|              |                | Tradição                  | 100%                      | RO                     | Ji-Paraná          |
|              |                | Parmalat                  | 35,3%                     | RO                     | Ouro Preto d'Oeste |
|              |                | Porto Belo                | 5,8%                      | RO                     | Ji-Paraná          |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao leite em pó, foram encontradas nos estabelecimentos marcas variadas, destas destaca-se o leite em pó da marca Nestlé que foi encontrada em 100% dos supermercados pesquisados. Das demais marcas encontradas apenas o leite em pó Tradição é

industrializado em Rondônia no município de Ji-Paraná, as demais marcas são oriundas dos estados de São Paulo, Goiás e Minas Gerais.

Tabela 08 – Marcas de leite em pó encontrados nos supermercados de Porto Velho

| Linha | Produto     | Fornecedor (Marca) | % de Supermercados | Origem (Estado) | Município      |
|-------|-------------|--------------------|--------------------|-----------------|----------------|
|       | Leite em Pó | Nestlé             | 100%               | SP              | Araraquara     |
|       |             | Tradição           | 88,2%              | RO              | Ji-Paraná      |
|       |             | Italac             | 23,5%              | GO              | Corumbáiba     |
|       |             | Elegê              | 100%               | MG              | Lagoa da Prata |
|       |             | Itambé             | 88,2%              | MG              | Sete Lagoas    |
|       |             | Camponesa          | 29,4%              | MG              | Lagoa da Prata |
|       |             | Do bom             | 17,6%              | MG              | Pains          |

Fonte: Dados da Pesquisa.

O leite condensado foi encontrado nos supermercados pesquisados com uma variedade de marcas, podendo citar como sendo produzidos em Rondônia o Leite Condensado da marca Tradição que é industrializado na cidade de Ji-Paraná. As marcas Itambé e Camponesa são oriundas dos estados de Minas Gerais, mas também foram encontrados estes mesmos produtos oriundos dos estados de São Paulo da marca Nestlé, onde esta marca foi encontrada em 100% dos estabelecimentos pesquisados; do estado de Goiás foi encontrado o leite condensado da marca Italac.

Tabela 09 – Marcas de leite condensado encontrados nos supermercados de Porto Velho

| Linha | Produto          | Fornecedor (Marca) | % de Supermercados | Origem (Estado) | Município      |
|-------|------------------|--------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| Leite | Leite Condensado | Nestlé             | 100%               | SP              | Araraquara     |
|       |                  | Italac             | 64,7%              | GO              | Corumbáiba     |
|       |                  | Itambé             | 58,8%              | MG              | Uberlândia     |
|       |                  | Tradição           | 82,4%              | RO              | Ji-Paraná      |
|       |                  | Camponesa          | 64,7%              | MG              | Lagoa da Prata |
|       |                  | Mococa             | 94,1%              | SP              | Mococa         |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os doces de leite foram encontrados em 100% dos supermercados pesquisados onde contam com uma variedade de marcas, citam-se os produzidos em Rondônia o doce de leite Miraela do município de Rolim de Moura, o Creme de Leite da marca Tradição que é industrializado na cidade de Ji-Paraná, 55,5% das marcas encontradas são oriundas do estado de Minas Gerais, mas também foram encontrados produtos oriundos dos estados de São Paulo, Goiás e Santa Catarina, conforme demonstra o quadro 08.

Quadro 08 – Doces e cremes de leite encontrados nos supermercados de Porto Velho

| <b>Linha</b>   | <b>Produto</b> | <b>Fornecedor (Marca)</b> | <b>Origem (Estado)</b> | <b>Município</b>        |
|----------------|----------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| Doces          | Doce de Leite  | Miraela                   | RO                     | Rolim de Moura          |
|                |                | Aviação                   | MG                     | S. Sebastião do Paraíso |
|                |                | Itambé                    | MG                     | Uberlândia              |
|                |                | Áurea                     | SC                     | Braço Norte             |
|                |                | Angorá                    | MG                     | Tupaciguara             |
|                |                | Italac                    | GO                     | Corumbaíba              |
|                |                | Itambé                    | MG                     | Uberlândia              |
|                |                | Tradição                  | RO                     | Ji-Paraná               |
|                |                | Camponesa                 | MG                     | Lagoa da Prata          |
| Creme de Leite | Creme de Leite | Nestlé                    | SP                     | Araraquara              |
|                |                | Italac                    | GO                     | Corumbaíba              |
|                |                | Itambé                    | MG                     | Uberlândia              |
|                |                | Tradição                  | RO                     | Ji-Paraná               |
|                |                | Mococa                    | SP                     | Mococa                  |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dados da SEAPES (2007) mostram que o principal derivado do leite produzido em Rondônia é o queijo mussarela. Na pesquisa foram encontrados principalmente as marcas Miraela, Italac e Tradição industrializados nos municípios de Rolim de Moura, Jaru e Ji-Paraná respectivamente. Como concorrentes diretos desses produtos rondonienses também encontrou-se queijo mussarela industrializado em São Paulo, Mato Grosso e Paraná em que pode-se inferir que mesmo Rondônia sendo um exportador de queijo do tipo mussarela, as indústrias locais também estão sofrendo ataque de indústrias de outros estados nos supermercados locais.

Porter (1989) afirma que os novos entrantes somente serão ameaça se os fornecedores locais não estiverem atendendo a demanda local, ou quando os novos entrantes estiverem sendo percebidos com uma vantagem competitiva frente aos concorrentes locais já estabelecidos. Nesse caso as marcas de queijo mussarela originadas de outros estados estão oferecendo produtos com embalagem diferenciada (embalagem a vácuo).

Quanto aos queijos tipo prato, encontrou-se marcas rondonienses que são a Miraela e a Tradição, o único caso de produto não oriundo de Rondônia foi o queijo tipo prato da marca Milk Bom do estado do Paraná. Os produtos locais tem destaque, mas percebe-se que há a possibilidade de entrada de novos fornecedores e que o mercado não está fechado e com percepção de diferencial por parte dos compradores, conforme abordado anteriormente quanto ao queijo mussarela.

Tabela 10 – Marcas de Queijos encontrados nos supermercados de Porto Velho

| Linha   | Produto          | Fornecedor (Marca) | % de Supermercados | Origem (Estado) | Município       |
|---------|------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| Queijos | Queijo Mussarela | Tradição           | 58,8               | RO              | Ji-Paraná       |
|         |                  | Miraela            | 82,4               | RO              | Rolim de Moura  |
|         |                  | Quatá              | 5,9                | SP              | Quatá           |
|         |                  | Lacbon             | 5,9                | MT              | Curvelândia     |
|         |                  | Milk Bom           | 11,8               | PR              | Andradina       |
|         |                  | Italac             | 5,9                | RO              | Jaru            |
|         | Queijo Prato     | Miraela            | 82,4               | RO              | Rolim de Moura  |
|         |                  | Italac             | 11,1               | RO              | Jaru            |
|         |                  | Tradição           | 29,4               | RO              | Ji-Paraná       |
|         |                  | Milk Bom           | 5,9                | PR              | Andradina       |
|         | Requeijão        | Danone             | 82,4               | MG              | Poços de Caldas |
|         |                  | Real               | 47,1               | PR              | Guairá          |
|         |                  | Vigor              | 11,8               | SP              | São Paulo       |
|         |                  | Nestlé             | 82,4               | SP              | Araraquara      |
|         |                  | Miraela            | 58,8               | RO              | Rolim de Moura  |
| Danúbio |                  | 11,8               | SP                 | São Paulo       |                 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como diferenciação no segmento de produtos lácteos foi encontrado em 6 (seis) estabelecimentos queijos fino e importado, destinado em especial a classe “B” e em alguns casos a “A” de consumidores, conforme dados da entrevista com os gerentes de lojas. Esses produtos, devido ao baixo giro, são de valor agregado alto e com isso tornam-se produtos que requerem cuidado especial na compra para que não fiquem em estoque por muito tempo devido a perecibilidade; são os queijos finos do tipo cheddar, cream cheese, gouda e provolone, apesar de não serem os tipos mais elaborados, são considerados para o mercado de Rondônia queijos não comuns.

Essa diferenciação provém da criação de valor para o comprador; ela resulta da satisfação do cliente na demanda por novos produtos. Para Porter (1989) a diferenciação tem que resultar em desempenho superior, esse desempenho é aquele cujo valor percebido pelo comprador ultrapassa o custo de diferenciação. Desse modo, percebe-se que poucos supermercados estão investindo em produtos diferenciados a seus clientes.

Quadro 09 – Marcas de Manteigas encontradas nos supermercados de Porto Velho

| <b>Linha</b> | <b>Produto</b> | <b>Fornecedor (Marca)</b> | <b>Origem (Estado)</b> | <b>Município</b>        |
|--------------|----------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| Manteiga     | Manteiga       | Miraela                   | RO                     | Rolim de Moura          |
|              |                | Lacbom                    | MT                     | Curvelândia             |
|              |                | Parmalat                  | RJ                     | Itaperuna               |
|              |                | Rondolac                  | RO                     | Alta Floresta           |
|              |                | Vigor                     | SP                     | São Paulo               |
|              |                | Aviação                   | MG                     | S. Sebastião do Paraíso |
|              |                | Tradição                  | RO                     | Ji-Paraná               |
|              |                | Danata                    | SP                     | São Paulo               |

Fonte: Dados da Pesquisa.

As marcas de manteiga encontradas em 100% dos supermercados pesquisados são divididas em dois tipos de diferentes de embalagens, os que necessitam de resfriamento do produto na armazenagem e comercialização e os que não necessitam resfriamento.

Dentre as marcas de manteiga que não necessitam de resfriamento em sua armazenagem não foi encontrado produto de origem rondoniense, tendo em vista que a manteiga da marca Aviação, é originada do estado de Minas Gerais.

Já entre as marcas que necessitam de resfriamento, tanto na armazenagem, quanto na comercialização, encontraram-se as marcas Miraela, Tradição e Rondolac que são produzidas em Rondônia e as marcas Lacbom, Parmalat, Vigor e Danata que são produzidas respectivamente nos de Mato Grosso, Rio de Janeiro e São Paulo (Quadro 09).

Percebe-se que existe um equilíbrio entre as marcas rondonienses e as originadas de outros estados nas gôndolas dos supermercados, tendo em vista não ser percebido diferenciação por parte dos compradores (supermercadistas) entre as marcas de manteigas encontradas nos estabelecimentos pesquisados.

Quadro 10 – Marcas de Iogurtes encontrados nos supermercados de Porto Velho

| <b>Linha</b> | <b>Produto</b> | <b>Fornecedor (Marca)</b> | <b>Origem (Estado)</b> | <b>Município</b> |
|--------------|----------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| Iogurte      | Iogurte        | Nestlé                    | SP                     | Araraquara       |
|              |                | Danone                    | MG                     | Poços de Caldas  |
|              |                | Paulista                  | MG                     | Poços de Caldas  |
|              |                | Parmalat                  | RJ                     | Itaperuna        |
|              |                | Vigor                     | SP                     | São Paulo        |
|              |                | Real                      | PR                     | Guairá           |
|              |                | Batavo                    | PR                     | Curitiba         |
|              |                | Frutap                    | SP                     | Timburi          |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentre os produtos derivados do leite encontrados nos estabelecimentos supermercadistas pesquisados, os iogurtes têm o menor prazo de validade, com 45 (quarenta e cinco) dias, esse fator faz com que o giro deste tipo de mercadoria seja mais acelerado. Foram encontradas 8 (oito) marcas diferentes, sendo que nenhuma das marcas encontradas é produzida em Rondônia. As marcas de iogurte encontradas são oriundas dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná (Quadro 09, pág. 84).

Nos supermercados com maior estrutura foram encontradas mais marcas e maior variedade de produtos, tendo em vista como já informado anteriormente que este é um produto com necessidade de ser armazenado e ficar exposto para comercialização em balcões refrigerados o que demanda maior investimento por parte do estabelecimento.

Em regiões mais afastadas do centro da cidade, os supermercados, por relato dos entrevistados, não têm muitos investimentos em equipamentos de armazenagem refrigerada, devido ao espaço que ocupa na loja e pela percepção dos pesquisados não ser produtos que a população consome com frequência. Tendo em vista que os iogurtes encontrados não são produzidos em Rondônia o prazo para venda do produto, por parte do supermercado, é reduzido devido ao transporte da indústria láctea ao estabelecimento.

Três estabelecimentos informaram que trabalham com produtos diferenciados, buscando atender um mercado setorizado. Nestes três supermercados foi encontrado linha de produtos sem lactose (derivados de soja), produtos Diet e Ligth, estes que são destinados a pessoas que não podem ingerir componente básico do leite ou outros componentes. Em outros 12 (doze) supermercados, foram encontrados produtos derivados do leite com características Diet e Ligth, destinados a pessoas com necessidades alimentares especiais. Em apenas dois estabelecimentos não foram encontrados produtos com características diferenciadas.

### **4.3 Fatores de Competitividade**

A diferenciação de produtos segundo Porter (1989) surge quando uma empresa executa atividades específicas que afetam o comprador. Nos supermercados pesquisados, foram encontrados produtos com diferenciação de embalagem, como no caso do Leite em Pó, que foram encontradas marcas embaladas em latas e outras marcas em sachês a vácuo. Outro produto com diferenciação de embalagem são os leites condensado e os cremes de leite que existem embalagens de lata e embalagens assépticas de papelão com revestimento interno de alumínio.

Para explicar essa tendência Souza e Nemer (1993) mostram a importância da percepção do cliente quanto à diferenciação, que ao perceber uma marca diferenciada inicia

um processo de associação da marca ao produto. Para estes autores a marca é mais que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor.

As ações mercadológicas de uma indústria visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes. A diferenciação é uma das formas pela qual a empresa se comunica com seu público consumidor.

Para Kotler (1988), “marca de sucesso” possui três elementos: tem de ser relevante para as necessidades e desejos das pessoas, deve ser coerente em sua totalidade e precisa ter um conjunto único de apelos.

Martins (1999) e Kapferer (2004) ao enfatizarem o lado emocional para definirem marcas sólidas concluem que essa ligação deve ser traduzida em fidelidade à marca: “o valor de uma marca é medido fidelidade perene com o consumidor, em um certo nível de preço”.

Foi questionado ainda aos entrevistados quanto aos produtos lácteos encontrados, quais eram os com maior giro de estoque, tendo em vista que para o comprador esse item tem relevância devido o mesmo muitas vezes conseguir vantagem financeira com este giro. O giro elevado favorece o comprador e para tanto podem ser considerados com diferencial os produtos que tem forças neste quesito de saída de estoque em alta.

Quadro 11 – Classificação pelo giro de produtos.

| Produto          | Posição | Supermercados |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------|---------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                  |         | A             | B   | C   | D   | E   | F   | G   | H   | I   | J   | K   | L   | M   | N   | O   | P   | Q   |
| Leite UHT        | 1º      | 1º            | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  | 1º  |
| Leite em Pó      | 2º      | 3º            | 4º  | 2º  | 3º  | 2º  | 2º  | 9º  | 2º  | 2º  | 7º  | 2º  | 2º  | 2º  | 9º  | 2º  | 2º  | 2º  |
| Leite condensado | 3º      | 4º            | 3º  | 3º  | 4º  | 4º  | 5º  | 5º  | 4º  | 3º  | 2º  | 3º  | 3º  | 4º  | 5º  | 4º  | 3º  | 3º  |
| Queijo Mussarela | 4º      | 2º            | 2º  | 4º  | 2º  | 3º  | 3º  | 2º  | 3º  | 6º  | 3º  | 4º  | 4º  | 3º  | 2º  | 3º  | 5º  | 4º  |
| Iogurte          | 5º      | 5º            | 5º  | 5º  | 5º  | 6º  | 4º  | 3º  | 9º  | 7º  | 7º  | 9º  | 5º  | 6º  | 3º  | 9º  | 4º  | 6º  |
| Creme de Leite   | 6º      | 6º            | 6º  | 8º  | 6º  | 5º  | 6º  | 6º  | 6º  | 5º  | 4º  | 6º  | 7º  | 5º  | 6º  | 6º  | 8º  | 7º  |
| Manteiga         | 7º      | 9º            | 7º  | 9º  | 8º  | 9º  | 10º | 4º  | 5   | 4º  | 6º  | 5º  | 6º  | 8º  | 4º  | 5   | 7º  | 5º  |
| Requeijão        | 8º      | 7º            | 8º  | 6º  | 7º  | 8º  | 7º  | 7º  | 8º  | 9º  | 10º | 7º  | 8º  | 7º  | 7º  | 8º  | 6º  | 9º  |
| Queijo Prato     | 9º      | 8º            | 9º  | 7º  | 9º  | 7º  | 8º  | 8º  | 7º  | 8º  | 5º  | 8º  | 9º  | 9º  | 8º  | 7º  | 9º  | 8º  |
| Doce de leite    | 10º     | 10º           | 10º | 10º | 10º | 10º | 9º  | 10º | 10º | 10º | 9º  | 10º |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tendo em vista a característica de validade dos produtos lácteos esperava-se que o maior giro fosse com os iogurtes, tendo em vista seu prazo de validade ser curto. Mas não foi o que verificou-se ficando os iogurtes com a quinta colocação (Quadro 11, pág. 86).

Analisando as marcas de produtos lácteos encontradas nos supermercados pesquisados pode-se constatar que a marca mais encontrada foi a Nestlé, podendo se atribuir ao seu portfólio ser o mais abrangente, em que apenas não foi encontrado o leite UHT, queijo e manteiga desta marca.

Em supermercados localizados em regiões periféricas da cidade, o índice de consumo do iogurte, segundo os entrevistados, não é considerado alto, o que os leva a efetuar compras menores com o intuito de não deixarem esses produtos perderem a validade. Com essa compra menor, ocorre que os supermercados comprem esses produtos com preços maiores que se fossem comprados em maior quantidade. O baixo consumo foi atribuído a esse produto por não ser considerado, pelos entrevistados, componente da cesta básica de produtos lácteos do consumidor de baixa renda.

A vantagem para os compradores em trabalhar com produtos de giro alto é por ter suas compras financiadas pela indústria, acarretando em aumento no capital de giro. Quando o comprador consegue prazo para pagamento da indústria e é vendido o produto, antes de pagar é criada uma redução de custo para o comprador. Essa vantagem é facilmente percebida pelo comprador, em especial pelos custos financeiros elevados no Brasil.

Outro fator de competitividade em favor dos supermercados pode ser o percentual de margem bruta que é colocada nos produtos lácteos. Para tanto, foi questionado na pesquisa qual era a margem bruta atribuída aos produtos lácteos comercializados nos estabelecimentos pesquisados.

Quanto à margem bruta os entrevistados informaram que, para cada produto derivado do leite, houve uma paridade de percentual de margem atribuído para formar o preço de venda, independente de marca e origem do produto. O leite UHT que é o produto com maior giro e menor valor agregado é o que tem o menor percentual de margem, ficando com média de 12%. O leite em pó tem o segundo menor percentual de margem com 20%, bem próximo do queijo mussarela que fica com média de 25% (Gráfico 2, pág. 88).

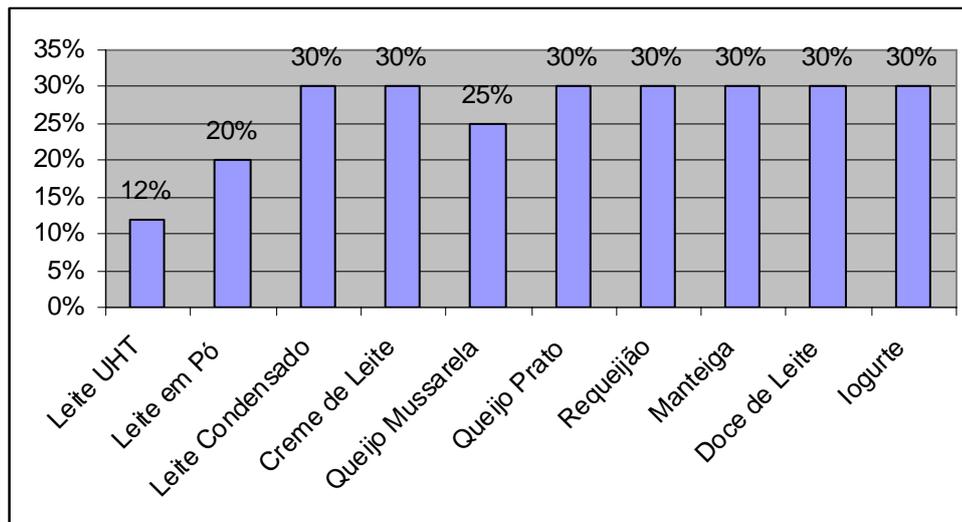


Gráfico 2 – Percentual de margem bruta dos produtos lácteos  
 Fonte: Dados da Pesquisa.

Para os demais produtos, conforme gráfico 2, os supermercados pesquisados têm estratégias muito parecidas, tendo como percentual de margem bruta atribuída de 30% em média, ficando alguns com pouco mais e outros com pouco menos deste percentual médio. Com exceção do leite UHT e do leite em pó que são produtos básicos da alimentação os demais são considerados supérfluos e tem os seus preços elásticos que varia o consumo de acordo com o preço.

A elasticidade do produto é a relação existente entre a alta ou redução de preços e a demanda, os ganhos serão pequenos se um pequeno aumento acima do preço competitivo ocasionar uma redução proporcionalmente maior na quantidade demandada do produto, resultando numa receita total inferior sob o preço mais elevado (POSSAS, 2002).

Os produtos lácteos básicos da dieta brasileira são pouco afetados pela alta de preço, tendo em vista que o seu consumo são diários e já fazem parte da necessidade. Nesse caso, Porter (1989) afirma que, quando os produtos substitutos não fazem frente em custos, o comprador tende a perceber diferenciação de custos e fidelizar a compra, mesmo em casos que o produto tenha aumento de preço.

Evidencia-se portanto que existem quatro faixas de margem bruta dos produtos lácteos em que o critério utilizado pelos distribuidores conforme pesquisa é com relação ao produto ter giro rápido e com menor risco de perecibilidade do mesmo. Os produtos com maior prazo de validade e maior giro de estoque podem ser comercializados com menor margem, pois não tem riscos elevados de perda por vencimento do prazo de validade, também auxiliado pelo giro do produto.

Foi objeto de pesquisa quanto ao faturamento total dos supermercados era oriundo de produtos lácteos, em que a média de faturamento destes produtos representa 14%, os produtos rondonienses respondem por 58% deste faturamento e os produtos originados de outros estados representam 42% do total de faturamento dos produtos lácteos nos supermercados pesquisados. Os produtos rondonienses tem média de faturamento de 8% e os produtos importados de outros estados obtêm 6% do faturamento total (Gráfico 3).

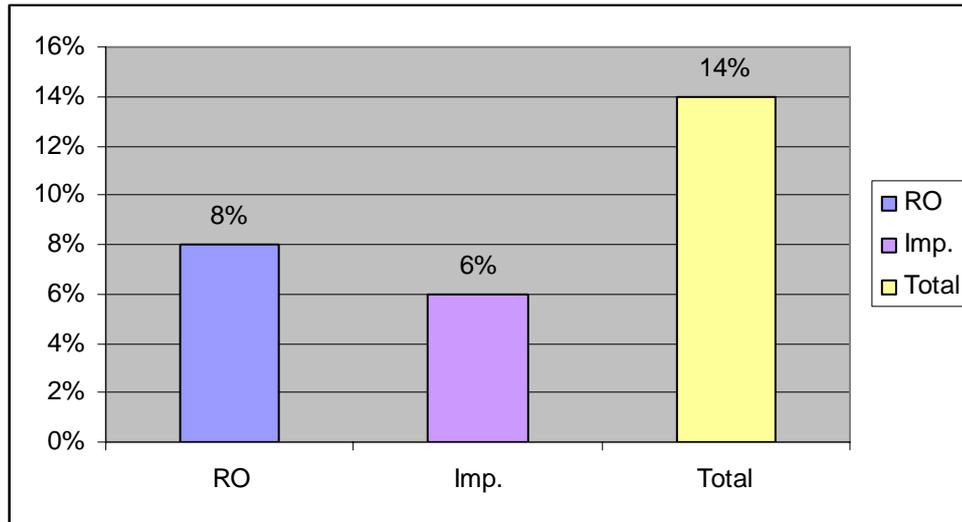


Gráfico 3 – Representatividade do faturamento dos produtos lácteos.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

Ficando os produtos rondonienses com a maior fatia do faturamento oriundo dos produtos lácteos, destaca-se a vantagem que esses produtos estão tendo frente aos produzidos em outros estados. Mesmo as marcas rondonienses não sendo líderes de mercado nacional em se tratando do mercado local estão tendo vantagem frente aos concorrentes.

Este percentual elevado dos produtos lácteos rondonienses é atribuído ao principal produto em termos de giro ser totalmente originado de indústrias rondonienses que é o leite UHT. Sendo este tipo de leite base da alimentação diária familiar e que substituiu o Leite tipo “C”, é natural que seja o com maior giro e para tanto o que traz maior receita para os distribuidores.

Sendo o leite UHT produto da dieta diária do consumidor final as chances de produtos substitutos são reduzidas, devido ao custo e a praticidades de armazenamento, quanto a novos entrantes as indústrias de outros estados teriam um custo elevado de transporte o que tornaria o produto mais caro para os supermercados ou acarretaria em redução de margem das indústrias fornecedoras de outros estados.

Tabela 11 – Percentual da receita oriunda de produtos lácteos

| <b>Supermercado</b> | <b>RO</b> | <b>Imp.</b> | <b>Média</b> |
|---------------------|-----------|-------------|--------------|
| Média               | 8%        | 6%          | 14%          |
| A                   | 7%        | 5%          | 12%          |
| B                   | 7%        | 6%          | 13%          |
| C                   | 8%        | 6%          | 14%          |
| D                   | 7%        | 5%          | 12%          |
| E                   | 5%        | 5%          | 10%          |
| F                   | 5%        | 6%          | 11%          |
| G                   | 10%       | 8%          | 18%          |
| H                   | 12%       | 4%          | 16%          |
| I                   | 12%       | 11%         | 23%          |
| J                   | 8%        | 4%          | 12%          |
| K                   | 5%        | 4%          | 9%           |
| L                   | 10%       | 5%          | 15%          |
| M                   | 6%        | 4%          | 10%          |
| N                   | 6%        | 6%          | 12%          |
| O                   | 4%        | 4%          | 8%           |
| P                   | 7%        | 5%          | 12%          |
| Q                   | 11%       | 4%          | 15%          |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os entrevistados foram questionados também quanto aos itens com maior importância para a decisão de compra de um produto derivado do leite. No quadro 12 (pág. 91), é retratado quais os fatores, segundo os entrevistados, que são dada maior importância na hora da tomada de decisão da compra, no caso para se decidir pela compra de um produto de uma marca ou outra. Este quadro está indicando os fatores com maior incidência de respostas.

A qualidade na opinião dos entrevistados é o quesito mais importante, classificado em primeiro para a decisão na hora da compra de um produto lácteo. Em segundo lugar, ficou o preço como item a ser considerado no critério de escolha do produto, e a marca do produto ficou com o terceiro lugar em critério de escolha para compra de produtos lácteos (Quadro 12, pág. 91).

Quadro 12 – Fatores de tomada de decisão de compra

| <b>Fator de Decisão</b>   | <b>Priorização</b> |
|---------------------------|--------------------|
| Qualidade                 | 1º                 |
| Preço                     | 2º                 |
| Marca                     | 3º                 |
| Custo do Transporte       | 4º                 |
| Embalagem                 | 5º                 |
| Origem                    | 6º                 |
| Propriedades Nutricionais | 7º                 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentre os fatores acima abordados (qualidade, preço e marca) destacaram-se pela quantidade de citações dos entrevistados, já os demais foram muito próximos ficando os custos de transporte logo abaixo em quarto lugar, tendo em vista que todos os produtos lácteos encontrados nos supermercados em Porto Velho são entregues a custo zero para o comprador. Os demais itens de decisão na hora da compra ficaram com pontuações muito próximas na seguinte ordem de importância: embalagem, origem e propriedades nutricionais.

Outro fator de diferenciação dos produtos que foi analisado é com relação ao custo do produto. Para o comprador melhor será quanto menor for o custo, já para a indústria fornecedora, esta também terá vantagem quanto menor for seu custo para o comprador que perceberá a vantagem mais facilmente.

Verificou-se nas entrevistas que os custos dos produtos estão em média de 40% para os produtos industrializados em Rondônia, já para os produtos originados de outros estados a média é de 55%. Como citado anteriormente, os supermercados locais não tem custo de transporte de mercadorias derivados do leite, este é um dos itens que poderiam ser considerados para ter esta diferença de custo. Esta diferença de custo é justificada por parte dos entrevistados devido o preço de compra dos produtos rondonienses serem menor os estabelecimentos atribuem uma margem maior para estes produtos.

A vantagem de isenção do custo de transporte não é percebida pelos tomadores de decisão da compra dos supermercados, pois na relação existente entre indústria de produtos lácteos e os compradores o fator transporte já se tornou comum e não mais faz parte da negociação de compra e venda de produtos. Os entrevistados não identificam no transporte sem custos uma vantagem, pois todos os fornecedores oferecem e todos os compradores tem este benefício.

Como visto anteriormente nos critérios de compra, Porter (1989) aponta a vantagem de custo como um dos tipos mais eficientes de competitividade, para tanto além dos custos de

compra e transporte do produto os custos indiretos também merecem destaque. Os entrevistados foram questionados com relação às ações adotadas pelos compradores na busca da minimização dos custos de comercialização.

Foram disponibilizadas nove alternativas para serem priorizadas dentro do que os supermercados utilizam como estratégias de redução de custos dos produtos lácteos. As alternativas eram: instalações que favoreçam a estocagem, compra de produtos a preços acessíveis, transporte próprio na compra, compra de marcas conhecidas, emprego de mão-de-obra barata, quadro de funcionários reduzido, transporte por conta do fornecedor, publicidade bancada pelo fornecedor e reposição de estoque por conta do fornecedor.

Na tabela 12, é demonstrado que para 41,2% dos entrevistados a primeira estratégia adotada como forma de redução de custos de produtos lácteos é com a compra de produtos com preços acessíveis.

Conforme dados apresentados na tabela 12, a principal estratégia dos distribuidores para minimizar custos é a compra de produtos com preços acessíveis. Porter (1989) denomina esta prática de “Liderança de Custo”, onde o mesmo autor afirma ser esta a prática mais buscada pelas empresas de diferenciação frente aos concorrentes. Dos entrevistados, 41,2% acreditam esta ser a melhor opção para redução de custos e 29,4% acreditam esta ser a segunda opção. Para tanto, tem-se 70,6% que consideram esta a estratégia prioritária para a redução de custos e conseqüentemente a diferenciação de seus concorrentes.

Tabela 12 – Priorização da estratégia de compra de produtos a preços acessíveis.

| <b>Grau de Prioridade</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|----------|
| Primeira Opção            | 41,2%    |
| Segunda Opção             | 29,4%    |
| Terceira Opção            | 5,9%     |
| Quarta Opção              | 17,6%    |
| Quinta Opção              | 0,0      |
| Sexta Opção               | 0,0      |
| Sétima Opção              | 5,9%     |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A segunda estratégia mais adotada pelos entrevistados é a negociação de mercadorias com frete pago pelo fornecedor (CIF), conforme demonstra dados da tabela 13 (pág. 93), esta é como visto anteriormente uma prática adotada por todas as indústrias de produtos lácteos, tendo em vista terem informado que não tem custos com transporte de mercadoria.

Tabela 13 – Negociação de Mercadorias com Frete Pago (CIF).

| <b>Grau de Prioridade</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|----------|
| Primeira Opção            | 23,5%    |
| Segunda Opção             | 11,8%    |
| Terceira Opção            | 52,9%    |
| Quarta Opção              | 11,8%    |
| Quinta Opção              | 0,0      |
| Sexta Opção               | 0,0      |
| Sétima Opção              | 0,0      |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos entrevistados 23,5% consideram o frete CIF pelas indústrias como estratégia prioritária para redução de custos, já como a segunda estratégia de redução de custos o percentual foi de 11,8% dos entrevistados. A maior incidência é quanto a esta estratégia ser a terceira prioridade para redução de custos, considerado por 52,9% dos entrevistados.

Vale salientar que, como os custos de transporte há algum tempo faz parte das negociações como sendo CIF (frete pago pelo fornecedor), os entrevistados algumas vezes não identificam esta como uma vantagem e sim como normal da negociação. Porter (1989) define como diferenciação algo que seja percebido pelos compradores e que não seja comum a todos os fornecedores e para todos os clientes, tendo em vista esta estratégia ser adotada por todos os fornecedores e compradores de produtos lácteos.

Quanto à comercialização de produtos lácteos, existem alguns questionamentos que merecem destaque e para tanto buscou-se identificar dentre os entrevistados como consideravam suas práticas nos seguintes quesitos: armazenamento do produto; transporte do produto; custo do produto; margem; relacionamento com fornecedores; produtos de marcas conhecidas; concentração de fornecedores, publicidade da indústria e reposição de estoque. Conforme citado anteriormente na metodologia, foi adotado para esta análise a escala Likert que parte de “muito difícil, difícil e indiferente”, chegando a “fácil e muito fácil”.

Tabela 14 - Quanto à comercialização de produtos lácteos no seu estabelecimento os itens abaixo podem ser considerados.

|                               | <b>Muito Difícil</b> | <b>Difícil</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Fácil</b> | <b>Muito Fácil</b> |
|-------------------------------|----------------------|----------------|--------------------|--------------|--------------------|
| Armazenamento do Produto      | 5,9%                 | 52,9%          | 11,8%              | 29,4%        | 0                  |
| Transporte do Produto         | 0                    | 0              | 11,8%              | 23,5%        | 64,7%              |
| Custo do Produto              | 0                    | 17,6%          | 23,5%              | 47%          | 11,8%              |
| Margem                        | 11,8%                | 29,4%          | 47%                | 11,8%        | 0                  |
| Relacionamento com Fornecedor | 0                    | 17,6%          | 17,7%              | 52,9%        | 11,8%              |
| Produtos de Marcas Conhecidas | 0                    | 11,8%          | 5,9%               | 58,8%        | 23,5%              |
| Concentração de Fornecedores  | 0                    | 23,5%          | 41,2%              | 35,3%        | 0                  |
| Publicidade da Indústria      | 0                    | 11,8%          | 29,4%              | 41,2%        | 17,6%              |
| Reposição de Estoque          | 0                    | 0              | 11,8%              | 35,3%        | 52,9%              |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pretendeu-se com este questionamento levantar como os entrevistados estão percebendo a comercialização de produtos lácteos, tendo em vista que foi informado anteriormente por eles que 14% das receitas das empresas estudadas são oriundas da comercialização de leite e derivados, o que demonstra volume razoável de comercialização de produtos lácteos.

Os gestores dos supermercados pesquisados afirmaram que o transporte do produto é o item com maior facilidade para a comercialização dos produtos lácteos, com 65,7% dos entrevistados afirmando ser muito fácil esta etapa; o segundo item com maior facilidade, segundo os entrevistados é quanto ao relacionamento com os fornecedores, com 52,9% classificando como fácil e 11,8% classificando como muito fácil (Tabela 14).

Ainda conforme tabela 14, os entrevistados classificaram como os itens mais difíceis no processo de comercialização de produtos lácteos o armazenamento dos produtos, com 52,9% dos entrevistados afirmando ser difícil este item, em que os mesmos colocaram como principal dificuldade o investimento em câmaras frigoríficas e gôndolas refrigeradas para o armazenamento e exposição dos produtos lácteos.

Os demais itens que compõem o processo de comercialização dos produtos lácteos são o custo do produto, a margem, produtos de marcas conhecidas, concentração de fornecedores, publicidade da indústria e reposição de estoque, em que estes itens demonstraram paridade em termos de dificuldade ou facilidade na opinião dos entrevistados (Tabela 14).

Porter (1989; 121) afirma que: “A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador”. Com esta afirmação foram elaborados os questionamentos da tabela 15 (pág. 95), em que buscou-se analisar a competitividade pela

percepção dos compradores quanto aos produtos lácteos industrializados em outros estados, produtos estes que representam em média 6% das receitas totais dos supermercados estudados.

Tabela 15 – Atributos das Forças Competitivas, relativo aos produtos lácteos importados de outros estados.

| <b>EXPECTATIVA</b>  | <b>Nada Favorável</b> | <b>Pouco Favorável</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Favorável</b> | <b>Muito Favorável</b> |
|---|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------|------------------------|
| Preço dos produtos lácteos  | 0                     | 47,1%                  | 17,6%              | 29,4%            | 5,9%                   |
| Qualidade dos produtos lácteos                                      | 0                     | 0                      | 11,8%              | 41,2%            | 47,1%                  |
| Transporte dos produtos lácteos                                     | 0                     | 0                      | 11,8%              | 41,2%            | 47,1%                  |
| Marcas dos produtos lácteos   | 0                     | 0                      | 5,9%               | 35,3%            | 58,8%                  |
| Intensidade de venda dos produtos lácteos (rotatividade do produto) | 0                     | 35,3%                  | 11,8%              | 41,2%            | 29,4%                  |
| Publicidade dos produtos lácteos                                    | 0                     | 23,5%                  | 23,5%              | 35,3%            | 35,3%                  |
| Tempo de entrega dos produtos lácteos                               | 0                     | 23,5%                  | 47,1%              | 29,4%            | 0                      |
| Apoio dos fornecedores produtos lácteos                             | 0                     | 35,3%                  | 29,4%              | 41,2%            | 0                      |
| Embalagem dos produtos lácteos                                      | 0                     | 23,5%                  | 29,4%              | 41,2%            | 0                      |
| Quantidade disponível de produtos lácteos                           | 0                     | 23,5%                  | 58,8%              | 35,3%            | 0                      |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando a tabela 15 relativa às indústrias de produtos lácteos de outros estados, 47,1% dos entrevistados consideram os preços pouco favoráveis, já quanto à qualidade destes produtos 88,3% consideram favorável ou muito favorável o que demonstra que a diferenciação por qualidade altera o custo do produto. Tendo este cenário, pode-se inferir que se o comprador não perceber esta diferenciação ela será anulada pelo custo mais elevado.

Já com relação à rotatividade dos produtos lácteos, houve um equilíbrio quanto à resposta dos entrevistados, pois para 70,6% consideram o giro de estoque favorável e muito favorável, em especial devido ao leite em pó, os quais tem giro rápido, conforme quadro 11 (pág. 86).

A publicidade bancada pela indústria é um dos itens que faz com que o comprador perceba a diferenciação do produto e com isso aceite um custo maior do produto, neste sentido com relação ainda aos produtos importados de outros estados para 70,6% dos entrevistados este item é favorável ou muito favorável aos compradores. Os fornecedores de marcas conhecidas investem em publicidade o que acaba fazendo diferença no giro e na percepção de qualidade do produto.

Segundo Porter (1989), as empresas buscam assumir ação ofensiva de modo a posicionar a empresa no mercado e buscar influenciar no equilíbrio das forças. A publicidade paga pela indústria demonstra esta situação de busca de influencias no mercado, tendo em vista que os produtos industrializados em outros estados não têm diferenciais de custo e qualidade tão distintos das indústrias locais.

Devido a distância da indústria ao comprador de produtos lácteos, no caso dos produtos importados de outros estados, o transporte demanda um tempo maior, levando os compradores a terem maior cuidado com o estoque médio; segundo 23,5% dos compradores entrevistados este é um item desfavorável e para 47,1% é indiferente.

Houve um equilíbrio quanto à opinião dos compradores sobre o apoio dos fornecedores; para 35,3% o apoio recebido dos fornecedores é pouco favorável, já para 41,2% é favorável e para 29,4% é indiferente. Estes números não representam a ausência de apoio por parte dos fornecedores, apenas são apoios que não são percebidos como diferencial e sim como um serviço obrigatório de mercado. O principal apoio dado pelos fornecedores é com relação a promoções com distribuição de brindes, no transporte de mercadorias e na reposição de estoque nas gôndolas.

Quanto à embalagem dos produtos importados de outros estados; para 41,2% é considerado favorável e para 52,9% é indiferente ou pouco favorável. As embalagens são pouco diferenciadas o que acaba fazendo com que o comprador não perceba a vantagem e opte pelo produto mais barato.

Outro objeto da pesquisa é identificar a disponibilidade de produtos, junto aos fornecedores de outros estados. É considerado mediano tendo em vista que para 35,3% dos entrevistados é favorável, já para 23,5% é pouco favorável e para a maioria de 58,8% é indiferente a origem do fornecedor (Tabela 15).

Tabela 16 – Percepção de diferenciação e vantagem por parte dos compradores de produtos lácteos de outros estados.

|                           | <b>Muito Baixa</b> | <b>Baixa</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Alta</b> | <b>Muito Alta</b> |
|---------------------------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| Diferenciação do produto: | 0                  | 0            | 23,5%              | 47,1%       | 29,4%             |
| Percepção de vantagem     | 0                  | 0            | 35,3%              | 41,2%       | 23,5%             |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por fim, quanto aos fornecedores de produtos lácteos importados de outros estados foi questionado quanto à posição dos compradores sobre a diferenciação do produto e a percepção de vantagem.

Para 47,1% a diferenciação dos produtos oriundos de outros estados é alta e para 29,4% é muito alta, em que os principais itens apontados são quanto à publicidade da indústria e embalagens de melhor qualidade. Para 23,5 é indiferente a origem do produto. Esta elevada percepção de diferenciação é que justifica na opinião dos entrevistados o custo mais elevado destes produtos frente aos produtos de origem rondoniense.

Em decorrência dessa percepção de diferenciação para 41,2% essa vantagem é altamente percebida, para 35,3% não é percebida vantagem em se adquirir produtos industrializados em outros estados e para 23,5% essa vantagem é muito alta. Portanto, é demonstrado que os compradores não estão percebendo a totalidade das vantagens que tem comprando os produtos lácteos que eles mesmo consideram diferenciados.

Já na pesquisa quanto aos produtos lácteos originados do estado de Rondônia foram aplicadas as mesmas perguntas a fim de levantar a percepção de diferenciação e de vantagem de se adquirir esses produtos das indústrias rondonienses, uma vez que a importância no faturamento dos supermercados para os produtos lácteos industrializados em Rondônia.

Outro fator que demonstra a importância dos produtos lácteos industrializados em Rondônia para os supermercados é que 100% do leite UHT e os queijos mussarela e prato encontrados nos supermercados pesquisados é de origem rondoniense e que os demais produtos derivados do leite tem marcas concorrentes que são fabricados no estado.

Tabela 17 - Atributos das Forças Competitivas, relativo aos produtos lácteos industrializados em Rondônia.

| <b>EXPECTATIVA</b>  | <b>Nada Favorável</b> | <b>Pouco Favorável</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Favorável</b> | <b>Muito Favorável</b> |
|---|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------|------------------------|
| Preço dos produtos lácteos  | 0                     | 0                      | 17,6%              | 47,1%            | 35,3%                  |
| Qualidade dos produtos lácteos                                      | 0                     | 0                      | 11,8%              | 58,8%            | 29,4%                  |
| Custo de transporte dos produtos lácteos                            | 0                     | 0                      | 0                  | 47,1%            | 52,9%                  |
| Marcas dos produtos lácteos   | 0                     | 23,5%                  | 47,1%              | 29,4%            | 0                      |
| Intensidade de venda dos produtos lácteos (rotatividade do produto) | 0                     | 0                      | 5,9%               | 41,2%            | 52,9%                  |
| Publicidade dos produtos lácteos                                    | 11,8%                 | 52,9%                  | 35,3%              | 0                | 0                      |
| Tempo de entrega dos produtos lácteos                               | 0                     | 5,9%                   | 52,9%              | 41,2%            | 0                      |
| Apoio dos fornecedores de produtos lácteos                          | 0                     | 23,5%                  | 58,9%              | 17,6%            | 0                      |
| Embalagem dos produtos lácteos                                      | 0                     | 23,5%                  | 58,9%              | 17,6%            | 0                      |
| Quantidade disponível de produtos lácteos                           | 0                     | 17,6%                  | 64,8%              | 17,6%            | 0                      |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Já em análise quanto aos produtos fabricados em Rondônia, conforme a tabela 17 (pág. 97), 82,4% dos entrevistados consideram os preços favoráveis ou muito favoráveis, já quanto à qualidade desses produtos 88,3% consideram favorável ou muito favorável o que pode-se dizer que a qualidade para os entrevistados não acarreta em aumento de custo do produto. Tendo este cenário, fica claro que o comprador está percebendo a qualidade do produto industrializado no estado de Rondônia e ainda está satisfeito com o custo desses produtos.

Quanto ao custo de transporte devido este ser totalmente pago pelo fornecedor é percebido como sendo 100% favorável ou muito favorável. Esta é uma das estratégias competitivas adotadas pelos compradores para redução de custos de produtos. Já pela opinião dos entrevistados, as marcas não serem nacionais estão interferindo, pois para 70,6% as marcas locais são consideradas pouco favoráveis ou indiferentes.

Já com relação ao giro do estoque dos produtos lácteos, houve um equilíbrio quanto a resposta dos entrevistados, pois para 94,1% consideram o giro de estoque favorável ou muito favorável, em especial devido ao leite UHT ser o principal produto industrializado em Rondônia que é comercializado nos supermercados pesquisados e este produto é o que foi apontado como o de maior giro de estoque.

A publicidade da indústria local é um dos itens que os compradores não percebem como vantagem competitiva, pois para 64,7% é considerado nada favorável ou pouco favorável e para 35,3% é indiferente, não sendo percebida a diferenciação do produto devido à publicidade. As indústrias rondonienses não investem em publicidade, o que acarreta em baixa satisfação dos compradores com relação a este quesito.

Não sendo a distância da indústria ao comprador de produtos lácteos um dificultador para os produtos rondonienses demanda um tempo menor para a chegada da mercadoria, para 41,2% dos compradores entrevistados este é um item favorável e para 52,9% é indiferente, não se configurando como diferenciador de mercado na opinião dos entrevistados.

Na opinião dos compradores, o apoio dos fornecedores rondonienses é indiferente para 58,9%, para 23,5% é pouco favorável e para 17,6% é favorável. Assim como no caso dos produtos lácteos importados de outros estados, esse item não é percebido por parte dos compradores. Mesmo assim vale salientar que os compradores informam que as indústrias rondonienses oferecem menor apoio, chegando a ser em alguns casos quase que inexistente. As indústrias locais não oferecem apoio de reposição de estoque e de degustação de produtos, estratégia esta adotada pelos fornecedores de produtos lácteos industrializados em outros estados.

Quanto à embalagem dos produtos rondonienses, para 58,9% é considerado indiferente o que nos faz inferir que os produtos do estado estão no mesmo nível dos importados de outros estados. As embalagens são pouco diferenciadas entre produtos rondonienses e de outros estados, apenas no caso do leite em pó que existe a opção de enlatado para produtos de outros estados e o leite em pó rondoniense apenas na versão ensacado a vácuo. o que acaba fazendo com que o comprador não perceba a vantagem e opte pelo produto mais barato.

Para 64,8% dos entrevistados, a disponibilidade de produtos rondonienses para compra é indiferente, pois segundo os mesmos sempre tem produto em estoque, no período da estiagem, mesmo tendo o produto o valor aumenta, sendo este um agravante com relação ao preço e não quanto a disponibilidade de produto.

Tabela 18 - Percepção de diferenciação e vantagem por parte dos compradores de produtos lácteos industrializados em Rondônia.

|                           | <b>Muito Baixa</b> | <b>Baixa</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Alta</b> | <b>Muito Alta</b> |
|---------------------------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| Diferenciação do produto: | 0                  | 35,3%        | 47,1%              | 17,6%       | 0                 |
| Percepção de vantagem     | 0                  | 17,6%        | 41,2%              | 41,2%       | 0                 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação à percepção de diferenciação dos produtos lácteos rondonienses para 82,4% esta é indiferente ou considerada baixa. Segundo os entrevistados, os produtos rondonienses estão localizados dentro da competitividade na faixa dos produtos que oferecem o baixo custo e não a diferenciação. Porter (1989) salienta que a diferenciação por custo baixo é a que menos garante a competitividade da indústria por ser a mais fraca e fácil de ser atingida.

Apesar desta baixa percepção de diferenciação para 41,2% esta vantagem é alta, tendo em vista que são produtos básicos e que são posicionados justamente no segmento de oferta de preços baixos. Portanto, pode-se inferir que os compradores estão percebendo mais vantagem financeira do que propriamente a diferenciação do produto pelo custo.

Conforme demonstra-se nesta pesquisa, os supermercados tem intensa relação de compra com os laticínios rondonienses uma vez que estão comprando diversos derivados do leite e 100% do leite fluido comercializado nos estabelecimentos pesquisados são produzidos em Rondônia. O queijo mussarela e o queijo prato também são exemplos de produtos comercializados com origem 100% de Rondônia.

Além desses produtos que merecem destaque, os supermercados são compradores de outros produtos derivados do leite com maior valor agregado, como o caso do leite condensado, leite em pó, doce de leite, manteiga, creme de leite e requeijão. O único produto que não foi encontrado de origem rondoniense foi o iogurte.

Os produtos lácteos rondonienses tem expressiva participação no segmento supermercadista, tendo em vista que a cesta de produtos lácteos de primeira necessidade tem marcas rondonienses, em especial no leite UHT com 100% das marcas encontradas na pesquisa e devido ao fato de 8% da receita total dos supermercados ser oriunda de produtos lácteos industrializados em Rondônia.

## CAPÍTULO 5

### 5.1 CONCLUSÕES

O estudo realizado na distribuição de produtos lácteos, através do modelo de análise ampliada de Porter para a competitividade, alcançou os objetivos propostos, que era de dimensionar a situação atual do segmento de distribuição, quais seriam as expectativas dos compradores com relação às indústrias de lácteos de Rondônia e de outros estados.

Apesar de se reconhecer as limitações do modelo de Porter, entende-se que este trabalho possui qualificação, na medida em que a análise foi ampliada para explorar apenas um dos fatores que afeta a competitividade da indústria láctea que é o setor de distribuição destes produtos.

Os resultados demonstraram uma indústria forte com potencial de crescimento, que não possui poder de barganha junto a seus compradores (supermercados) e que está imersa em uma rivalidade acirrada.

Algumas indústrias que possuem tecnologia de ponta e inovação em seus produtos e que procura nichos de mercado conseguem com isso agregar um maior valor ao seu produto e conseguem ser percebido pelos compradores como diferencial.

O desenvolvimento de um estudo que analise os determinantes de competitividade é importante para auxiliar na tomada de decisão das empresas que fazem parte de uma cadeia produtiva, para que alcancem maior competitividade. Procurou-se analisar o setor de distribuição da cadeia produtiva agroindustrial do leite em Rondônia, verificando seus determinantes de competitividade. A partir dos anos 1990, com a desregulamentação do setor, a agroindústria láctea passa por profundas transformações e o estado de Rondônia tem participado desse processo, mais especificamente a região Central do estado. Empresas pertencentes a grupos nacionais investiram na região e esse foi um dos fatores motivadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

Embora o estudo tenha sido direcionado para os supermercados localizados na cadeia produtiva do leite, a análise da competitividade foi baseada num enfoque sistêmico, considerando o relacionamento que a agroindústria láctea tem com os elementos a jusante da cadeia do leite, em especial o setor de distribuição. Assim, tendo como base a teoria dos fatores de competitividade, utilizando a metodologia desenvolvida para analisar a competitividade de empresas agroindustriais e da indústria brasileira, este trabalho verificou a força competitiva dos supermercados no setor lácteo em Porto Velho, considerando os seguintes determinantes de competitividade: concorrentes, compradores e relação de mercado.

De maneira simplificada, o posicionamento e a diferenciação percebidos pelo público-alvo podem ser descrito como o produto da interação entre as imagens de marcas concorrentes, decorrentes de estratégias de *marketing* que possuem por propósito viabilizar os posicionamentos pretendidos pelas empresas.

Ressalte-se que, a fim de contribuir para o alcance dos seus objetivos com a otimização dos recursos empregados, as empresas devem buscar a maior aderência possível do posicionamento por elas pretendido ao que é percebido pelo seu público alvo. Assim sendo, a estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. Portanto, o posicionamento deve refletir a identidade da empresa; caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes.

Com relação à diferenciação dos produtos verificou-se na realidade um não desenvolvimento de produtos novos, mas, sim uma fundamental simplificação e aperfeiçoamento dos já existentes; em que a constante busca da redução de custos faz com que as indústrias do setor lácteo busquem desdobramentos de produção dos seus equipamentos tanto em nível de produto com menor nível de agregação de valor e com poucos diferenciais de embalagens, como exemplos, pode-se citar: leite em pó embalado a vácuo, iogurte em sacos de um litro, manteiga em potes plásticos, leite condensado e creme de leite em caixas, transporte do produto por conta da indústria, entre outras, constatando que cada uma dessas mudanças traz em seu bojo toda uma seqüência de aperfeiçoamento tecnológico da estrutura que a cerca.

Quanto aos fornecedores atuais, devido o volume de compra, os supermercados estão tendo mais força competitiva o que os torna ditadores de regras de compra desta mercadoria. Quanto aos concorrentes industriais existentes no mercado, devido ao elevado investimento em máquinas e equipamentos, poucos exploram este segmento.

Percebeu-se que os supermercados não trabalham em larga escala com produtos substitutos do leite, passando apenas a ofertarem os mesmos produtos, por sua vez as indústrias não buscam a diferenciação de produtos. Sendo apenas diferenciadas pela percepção que o cliente tem da marca quanto a custo e qualidade.

Os produtos lácteos encontrados nos distribuidores, com exceção dos iogurtes e queijos são produtos de baixa perecibilidade, fator este que favorece o distribuidor na tomada de decisão na hora da compra, sendo necessário que este faça investimento em equipamentos de câmara frigoríficas e balcões frigoríficos para armazenamento e exposição de alguns dos

produtos. O leite UHT, o leite em pó, o leite condensado, creme de leite e doce de leite não necessitam deste investimento em seu armazenamento.

Observou-se que os produtos que necessitam desses investimentos como é o caso dos iogurtes, requeijão e queijos em alguns estabelecimentos não foram encontrados. Os pesquisados destes estabelecimento informaram que devido ao investimento em equipamentos não ofereciam estes produtos, pois os clientes não procuravam em quantidade que justifica-se o investimento. Por se tratarem de estabelecimentos em bairros periféricos da cidade formados por população de baixa renda, o consumo maior é de produtos básicos.

Podemos observar que o setor lácteo está num início de recuperação, em que o principal fator de crise é o preço pago aos produtores, que devido a desorganização do setor, só consegue quando muito pagar os custos diretos e indiretos de produção. A recuperação econômica do setor ocorrerá, motivada pelo crescimento da renda da população, fator que hoje mais amplia a demanda de produtos que não são os básicos como o leite UHT. A modernização do parque industrial, tanto a nível de produção quanto administrativo também é fator que remete ao crescimento. O mercado consumidor nacional se torna cada vez mais exigentes na busca de melhorias na qualidade do produto adquirido, prontificando-se com isso a pagar o preço mais elevado pelo produto; essa realidade trará em médio prazo resultados satisfatórios na situação econômica das empresas que estiverem devidamente credenciadas com essas melhorias.

Como principais contribuições, esta pesquisa proporcionará para as empresas distribuidoras e industriais, um portfólio da situação atual da indústria láctea, possibilitando, a partir daí um melhor direcionamento dos competidores existentes. Para a academia proporcionou-se uma análise mais detalhada da distribuição de produtos lácteos, que não se encontrava disponível na literatura, contribuindo, assim, para o aumento do se acervo.

Sugere-se que futuros trabalhos nesta área não se baseiem somente em um método de análise, mas sim, que se utilize os modelos existentes na literatura, pertencentes a diversas escolas da estratégia empresarial e seja proposto um novo modelo, utilizando-se dos melhores aspectos de cada uma das escolas da competitividade para analisar este tipo de indústria e de distribuição e de acordo com as suas especificidades para se propor novos estudos sobre o tema.

**BIBLIOGRAFIA**

ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES: *Distribuição*, 2003.

ARAÚJO, Massilon L. Fundamentos de Agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBOSA, Davidson C. S. TEIXEIRA, Dalton Jorge. PERCEPÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM CONSUMIDORES DE UM SUPERMERCADO. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n. 2, p. 240-256, 2006.

BARROS, G. S. A. de C.; GALAN, V. B.; GUIMARÃES, V. di A.; BACCHI, M. R. P. Sistema agroindustrial do leite no Brasil. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2001. 172 p.

BATALHA, Mário O. As Cadeias de Produção Agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração*, São Paulo, V.30, n.4, p.43-50, out./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 1. vol. São Carlos, Ed. Atlas, 1997. p. 23-48.

CALLADO, Antônio André Cunha. Agronegócio. São Paulo, Ed. Atlas, 2005.

CÁRIO, S. F. C. et al. Características do padrão produtivo e determinantes da competitividade: requerimento para a construção de vantagens competitivas. In: PEREIRA, Laércio B. et al (Org.). *Padrão produtivo e dinâmica competitiva: estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina*. Florianópolis: [s.n.], 2001. p. 7-28.

CASAROTTO, Filho, N. Anteprojeto industrial: das estratégias à engenharia. 1995. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CHEVITARESE, André Leonardo. O Campesinato na História. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2002.

CÔNSOLI, Matheus Alberto. FAVA NEVES, Marcos. Estratégias para o leite no Brasil. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. *Revista Economia e Sociedade / Instituto de Economia da Unicamp*, n° 01, Campinas/SP, 1992.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Editora da Unicamp, 1995.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 4a ed. Campinas: Papyrus Editora, 2002.

CRESCITELLI, Edson. IKED, Ana Akemi. Marketing de Relacionamento entre Fabricantes e Varejistas. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 55-65, abril/junho 2006.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. Reseach Policy. Vol. 11, n. 2, p. 147-162. 1982.

ESPÍRITO SANTO, Benedito Rosa do. Os Caminhos da Agricultura Brasileira. São Paulo: Evoluir, 2001.

FARIA, Paulo. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1996.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão. Anais...São Paulo:1992.

FARINA, E. M. M. Q. et al. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S., FARINA, E. M. M. Q., GALAN, V. B. O agribusiness do leite no Brasil. São Paulo/SP, IPEA, USP, PENSA, FIA, 1999.

FIERO, Federação das Indústrias do Estado de Rondônia. Perfil Sócio Econômico Industrial. Porto Velho: FIERO, 2003.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al (Eds.) Technical Chang and Economy Theory. Londres, Francis Pinter Publishers, 1988, pp. 38-66.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perspectiva da produção de leite no Brasil. In VILELA, D. et al. Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa-Cnpq, 1999.

GRASSI, Robson Antonio. Comentários sobre a aplicação empírica do conceito estrutural de competitividade. Revista Leituras de Economia Política / Instituto de Economia da Unicamp, Campinas/SP, 1997.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Produção brasileira – 2005. Brasília: IBGE, 2006.

Instrução Normativa Nº 51, de 18 de setembro de 2002. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. O agribusiness do leite no Brasil. São Paulo: Milkbizz, 1999. 108 p.

KOTLER, P. Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia. Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas No Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. Padrão de concorrência e competitividade. Texto para discussão. IE/UFRJ, nº 265, Rio de Janeiro/RJ, novembro de 1991.

LAKATOS, E.M., Marconi, M. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 4.ed, 1992.

LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de varejo. Tradução de Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

MONTEGOMERY, A. C.; PORTER, E. M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 4.ed., 1998.

NELSON, Richard R. WINTER, Sidney G. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas: editora Unicamp. 2005.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé e. Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2006

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia Empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. rev. Estruturada e atual. São paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, José Evandro Bastos. A pequena produção e o agronegócio do leite em Rondônia: uma proposta de economia solidária. Dissertação (Mestrado) Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2005.

PAES-DE-SOUZA, M. Mapeamento do APL leite em Rondônia. In: Agência de desenvolvimento da Amazônia: Plano de desenvolvimento sustentável da Amazônia legal, estudos diagnósticos de aglomerações, 2006.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. Governança no Agronegócio-Enfoque na Cadeia Produtiva do Leite. Porto Velho: EDUFRO, 2007.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 27 tiragem. 1986.

\_\_\_\_\_. A vantagem competitiva das nações. Tradução de: Waltensir Dutr. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, M. L. Concorrência Schumpeteriana. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 415-429.

PRIMO, Wilson Massote. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio. In: VILELA et al. (1999), (ed.). Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil. Brasília: MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: EMBRAPA – CNPGL, 1999. 211 p. p. 72-127.

REBOUÇAS, O. de. Planejamento estratégico: conceitos, Metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

RÉVILLION, J. P. P. et al. Estudo do processo de inovação tecnológica no setor agroindustrial: estudos de caso na cadeia produtiva de leite fluido no sistema setorial de inovação na França. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 8, n. 3, p. 75-98, Jul./Set. 2004

SAAB, Joseph Youssif Junior. CORRÊA, Henrique Luiz. Cadeia de Abastecimento: Gestão do Estoque pelo Distribuidor. RAE – Revista de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, nº 48. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

SANTOS, Jairo Teixeira dos. Os Supermercados em Rondônia. Ji-Paraná: ASMERON, 1998.

SEAPES (Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social do Estado de Rondônia). Boletim Informativo Agropecuário de Rondônia – 2005. Porto Velho: SEAPES, 2006.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa). Diagnóstico do Agronegócio do Leite e seus derivados do Estado de Rondônia. Porto Velho: SEBRAE/RO, 2002.

SILVA, José Graziano da. A nova dinâmica da agricultura brasileira. Campinas: Unicamp, 1997.

SLACK, Nigel. Vantagem Competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOTO, William Hector Gómez. A Produção do Conhecimento sobre o “Mundo Rural” no Brasil – As contribuições de José de Souza Martins e José Graziano da Silva. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.

SOUZA, J. P. Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant, Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

VILELA, D., BRESSAN, M., CUNHA, A. S. Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York Press, 1985.

WOOD, Thomaz Jr. CALDAS, Miguel P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. RAE – Revista de Administração e Economia, nº 47. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage Publications, 1994. (retirado da internet em (<http://books.google.com/books>)).

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

**ANEXO I**

**FORMULÁRIO DE ENTREVISTA**

## I. IDENTIFICAÇÃO

**Local: Porto Velho – RO**

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

01. Empresa: .....

Matriz       Filial

02. Endereço: .....

Bairro: ..... CEP: .....

Sítio:  Não       Sim .....

03. Entrevistado:

.....

Função: .....

04. Início das atividades:

Matriz: ..... Filial:.....

05. Quantidade de Funcionários (no estabelecimento)

Micro - 01 a 09       Pequena - 10 a 49       Média - 50 a 149       Grande - Mais de 150

## II. DIMENSÃO DOS PRODUTOS

### Relativo aos Produtos

06. Qual(is) a(s) linha(s) de produto(s) lácteos a empresa comercializa?

Obs.: Giro – Colocar em ordem do 1º para o último que tem maior giro de estoque. Lucro % aproximado por produto

| Linha    | Produto             | Fornecedor (Marca) | Distribuidor | Origem (Estado) | Município | Giro Estoque | Lucro % |
|----------|---------------------|--------------------|--------------|-----------------|-----------|--------------|---------|
| Leite    | Leite Tipo Tipo "C" |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Leite UHT           |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Leite em Pó         |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Leite Condensado    |                    |              |                 |           |              |         |
|          |                     |                    |              |                 |           |              |         |
| Queijo   | Queijo Mussarela    |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Queijo Prato        |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Outros Queijos      |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Requeijão           |                    |              |                 |           |              |         |
| Manteiga | Manteiga c/ Sal     |                    |              |                 |           |              |         |
|          |                     |                    |              |                 |           |              |         |
| Doces    | Doce de Leite       |                    |              |                 |           |              |         |
|          | Iogurte             |                    |              |                 |           |              |         |
| Outros   | Outros              |                    |              |                 |           |              |         |
|          |                     |                    |              |                 |           |              |         |
|          |                     |                    |              |                 |           |              |         |
|          |                     |                    |              |                 |           |              |         |

Quais?

.....  
 .....

07. Quanto em percentual de sua receita representa os produtos lácteos de Rondônia?

| Rondônia | Outros Estados |
|----------|----------------|
|          |                |

08. Qual a ordem de importância dos fatores abaixo na decisão da compra de leite e derivados? (Enumere de acordo com a ordem de importância, sendo 1 o mais importante e assim por diante, Caso não faça diferença se o produto é de Rondônia ou importado, enumere na coluna indiferente).

| ITEM                      | Nível de Importância |
|---------------------------|----------------------|
| Embalagem                 |                      |
| Preço                     |                      |
| Marca                     |                      |
| Propriedades Nutricionais |                      |
| Qualidade                 |                      |
| Origem                    |                      |
| Custo do Transporte       |                      |

#### Relativo à Posição de Custos.

09. Quanto do valor de venda representa os custos dos produtos lácteos comercializados?

| Rondônia | Importados |
|----------|------------|
|          |            |

10. Quanto do valor de Venda representa os custos de transporte dos produtos lácteos?

| Rondônia | Importados |
|----------|------------|
|          |            |

11. Como é que a empresa procura minimizar os seus custos com os produtos lácteos? (Enumere pela ordem, sendo 1 o mais importante).

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

- Possuindo instalações que permitam uma boa estocagem.
- Comprando os produtos com preços acessíveis.
- Fazendo o transporte dos produtos lácteos.
- Trabalhando com marcas conhecidas.
- Empregando mão-de-obra barata.
- Trabalhando com um quadro de funcionários reduzido.
- Transporte por conta do Fornecedor.
- Publicidade bancada pelo fornecedor.
- Reposição de estoque por conta do fornecedor.
- Outros. Especificar: .....

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Relativo à comercialização.**

12. Quanto à comercialização de produtos lácteos no seu estabelecimento os itens abaixo podem ser considerados:

|                               | Muito Difícil | Difícil | Indiferente | Fácil | Muito Fácil |
|-------------------------------|---------------|---------|-------------|-------|-------------|
| Armazenamento do Produto      |               |         |             |       |             |
| Transporte do Produto         |               |         |             |       |             |
| Custo do Produto              |               |         |             |       |             |
| Margem                        |               |         |             |       |             |
| Relacionamento com Fornecedor |               |         |             |       |             |
| Produtos de Marcas Conhecidas |               |         |             |       |             |
| Concentração de Fornecedores  |               |         |             |       |             |
| Publicidade da Indústria      |               |         |             |       |             |
| Reposição de Estoque          |               |         |             |       |             |
| Outros                        |               |         |             |       |             |

Especificar: .....

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |



**Relativo aos produtos Lácteos de Rondônia**

| <b>EXPECTATIVA</b>  | <b>Nada Favorável</b> | <b>Pouco Favorável</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Favorável</b> | <b>Muito Favorável</b> |
|---|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------|------------------------|
| 25. Quanto ao preço dos produtos lácteos você considera que:  |                       |                        |                    |                  |                        |
| 26. Quanto ao qualidade dos produtos lácteos você considera que:  |                       |                        |                    |                  |                        |
| 27. Quanto ao custo de transporte dos produtos lácteos você considera que:                              |                       |                        |                    |                  |                        |
| 28. Quanto as marcas dos produtos lácteos você considera que:   |                       |                        |                    |                  |                        |
| 29. Quanto a intensidade de venda dos produtos lácteos você considera que:<br>(rotatividade do produto) |                       |                        |                    |                  |                        |
| 30. Quanto a publicidade dos produtos lácteos você considera que:                                       |                       |                        |                    |                  |                        |
| 31. Quanto a tempo de entrega dos produtos lácteos você considera que:                                  |                       |                        |                    |                  |                        |
| 32. Quanto ao apoio dos fornecedores produtos lácteos você considera que:                               |                       |                        |                    |                  |                        |
| 33. Quanto a embalagem dos produtos lácteos você considera que:   |                       |                        |                    |                  |                        |
| 34. Quanto a quantidade disponível de produtos lácteos você considera que:                              |                       |                        |                    |                  |                        |
|   | <b>Muito Baixa</b>    | <b>Baixa</b>           | <b>Indiferente</b> | <b>Alta</b>      | <b>Muito Alta</b>      |
| 35. Quanto a diferenciação do produto:  |                       |                        |                    |                  |                        |
| 36. Percepção de vantagem   |                       |                        |                    |                  |                        |

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |