

Área: Agronegócio | **Tema:** Temas Emergentes em Agronegócio

**A GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UOM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DO
COREDE RIO DA VÁRZEA - RS**

**THE GOVERNANCE OF THE MILK PRODUCTION CHAIN: A CASE STUDY IN THE REGION OF
COREDE RIO DA VÁRZEA - RS**

Mariane Rubin Deutschmann, Sinadia Fritz e Tiago Zardin Patias

RESUMO

A estrutura de governança pode ser caracterizada por relacionamentos formais e informais ligados à articulação de um sistema de produção, seja por indivíduos ou instituições de interesse. Essa estrutura é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma cadeia produtiva com a capacidade de integrar, coordenar e articular ações conjuntas em prol do seu desenvolvimento. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi caracterizar e analisar a governança e a cadeia produtiva do leite na região do Conselho Regional de Desenvolvimento Rio da Várzea. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa, utilizando como instrumentos a pesquisa documental, observação direta e entrevista semiestruturada com 9 (nove) agentes da cadeia produtiva do leite da região. Em seguida, após as transcrições, procedeu-se à análise de conteúdo, identificando-se três categorias: coordenação, oportunidades e desafios. Pode-se constatar que há muitas entidades trabalhando em prol da cadeia produtiva, em que pese de forma isolada e com raros momentos de interação. Acredita-se que, com o envolvimento entre os agentes, em um processo coletivo, integrado, de aprendizado, crescimento e qualificação, é possível maximizar os recursos, ter uma cadeia mais consolidada e organizada, contribuindo para o seu fortalecimento. Por fim, destaca-se que a cooperação entre os agentes deve ser incentivada, com foco principal nos desafios, o que proporcionará aos produtores, empresas e os municípios, desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Palavras-Chave: Governança. Cadeia Produtiva. Cadeia de valor global. Cooperação.

ABSTRACT

The governance structure can be characterized by formal and informal relationships linked to the articulation of a production system, either by individuals or institutions of interest. This structure is one of the determining factors for the success of a production chain with the ability to integrate, coordinate and articulate joint actions for its development. In this sense, the objective of the study was to characterize and analyze the governance and the milk production chain in the region of the Rio da Várzea Regional Development Council. Thus, a descriptive and qualitative research was conducted, using as instruments the documentary research, direct observation and semistructured interview with 9 (nine) agents of the milk production chain of the region. Then, after the transcriptions, we proceeded to content analysis, identifying three categories: coordination, opportunities and challenges. It can be seen that there are many entities working towards the production chain, although in isolation and with rare moments of interaction. It is believed that with the involvement of agents in a collective, integrated process of learning, growth and qualification, it is possible to maximize resources, have a more consolidated and organized chain, contributing to its strengthening. Finally, it is emphasized that cooperation between agents should be encouraged, focusing mainly on the challenges, which will provide producers, companies and municipalities, economic, social and environmental development.

Keywords: Governance. Productive chain. Global value chain. Cooperation.

A GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DO COREDE RIO DA VÁRZEA - RS

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem extrema relevância na produção de alimentos e na economia do país, sendo fundamental para a geração de empregos e renda da população. Dentre as atividades do setor, a produção leiteira é uma das principais, pois o leite é um dos produtos mais importantes e necessários na alimentação do ser humano, muito consumido in natura ou através de seus derivados.

O Brasil é considerado o terceiro maior produtor de leite do mundo, com volume de 33,5 milhões de toneladas, ficando atrás somente dos líderes nesse mercado: Estados Unidos e Índia. No entanto, se observar a produtividade média por animal, o Brasil despenca para 18º lugar, indicando o quanto se pode evoluir nesse segmento (EMBRAPA, 2019).

Segundo o Anuário do Leite produzido pela Embrapa (2019), a região sul tem notório destaque interno, pois produz em torno de 35,7% do volume total do leite no país, sendo Paraná e Rio Grande do Sul os Estados com maior produtividade. Com isso, constata-se a importância de compreender a atual situação da cadeia produtiva do leite nessa região. Este estudo tem foco na região do Conselho Regional de Desenvolvimento Rio da Várzea (COREDE-RV), composta por vinte municípios localizados no noroeste do Rio Grande do Sul, região esta com tradição na produção e beneficiamento de leite.

Compreender em profundidade as relações estabelecidas na cadeia produtiva do leite na região do COREDE-RV pode contribuir para que se tenha um aumento de produtividade e rentabilidade. Uma cadeia produtiva é considerada um conjunto de ações entre os agentes de interesses que interagem do início ao fim no processo de um determinado produto, ou seja, fornecedores, distribuidores e, por fim, os consumidores (ARAÚJO, 2007). Dessa forma, o estudo da cadeia produtiva analisa o grau de importância e as potencialidades do segmento na região, assim como avalia as estratégias e ações realizadas para garantir melhorias a determinado segmento.

No presente estudo, buscou-se responder as seguintes perguntas: “Como está caracterizada a governança da cadeia produtiva do leite na região do COREDE-RV? Qual a situação atual e perspectivas da cadeia produtiva do leite no COREDE-RV?” Para tanto, o artigo traz um breve referencial teórico, apresentando em seguida o método utilizado na pesquisa, os principais resultados e discussão, e no final tece algumas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de cadeia surge na Escola Francesa de Economia Industrial como *filière*. Zylbersztajn (2000) refere ser uma série de operações que levam uma determinada mercadoria final a passar por vários processos até chegar ao consumidor. Da mesma forma, Batalha (2007) apresenta a cadeia produtiva como um conjunto de setores econômicos que articula os meios do processo de um produto, desde a sua produção até a comercialização do mesmo.

Em síntese, a cadeia produtiva é formada a partir do elo entre as relações de agentes econômicos e comerciais ao passar por um conjunto de processos, podendo ser entendida através dos três principais processos: a) o processo à montante, ou “antes da porteira”, associado aos fornecedores, que ocorre antes da produção, ou seja, o fornecimento de insumos, máquinas, fertilizantes, defensivos, sementes etc.; b) o processo de produção, ou “dentro da porteira”, que está diretamente ligado às atividades que envolvem a agricultura e pecuária, como por exemplo, a colheita ou criação de animais; e, c) o processo à jusante, ou “após a porteira”, que se refere

aos agentes envolvidos nas atividades de armazenamento, industrialização, embalagens e comercialização a commodity (ARAÚJO, 2007).

Zylbersztajn (2000) ressalta que há um gerenciamento entre os agentes do sistema, independentemente do nível de agregação. O autor aborda três subsistemas: as cadeias, produção, transferência e consumo. O primeiro subsistema compreende a indústria de insumos e produção agropastoril; o segundo reforça a transformação industrial, de estocagem e transporte; e o terceiro visa ao estudo das forças de mercado. Apesar de ser apresentada uma estrutura dos processos, não há um padrão e pode haver mais e diferentes elos na cadeia produtiva. Brum (2012) destaca que a articulação desses subsistemas é influenciada pela tecnologia e estratégia dos agentes que buscam maximizar lucro. Nesse aspecto, Callado (2010) complementa que, quanto maior a capacidade que o agente tem de agregar valor à cadeia, maior será sua influência no processo e nas inter-relações. Vale ressaltar que é de suma importância a organização e cooperação entre os atores envolvidos.

Com o intuito de compreender os elos da cadeia produtiva do leite, Giomar e Rinaldi (2010) referem quatro categorias nesse processo: primeiro, os fornecedores que, propriamente dito, fornecem os insumos, máquinas e equipamentos para as atividades do produtor de leite. Em seguida, o produtor de leite como o segundo elo em que ocorre o sistema de produção principal. Em terceiro, as indústrias, elo muito importante para a cadeia, composta por cooperativas, multinacionais, grupos de interesse que coletam o produto e, após, distribuem aos supermercados, padarias, varejistas, chegando ao consumidor final e tornando-se o último elo da cadeia.

Kelm, Sausen e Kelm (2015) afirmam que a cadeia produtiva é muito mais ampla que somente processos operacionais, pois compreendem, também, as atividades de apoio, como a gestão de conhecimento e informação, oferecidas, mesmo que indiretamente, pelas universidades e/ou instituições públicas e privadas através de treinamentos, pesquisas e eventos, que contribuem com os agentes de interesse.

Na década de 1990 a cadeia produtiva do leite no Brasil sofreu grandes transformações. Como cita Breitenbach e Souza (2011), devido à abertura do mercado ao comércio internacional, a consolidação do MERCOSUL, a desregulamentação do setor e a implantação do Plano Real, houve um aumento significativo na demanda maior que a oferta. Com isso, Canziani (2003) aponta, também, que o desenvolvimento do leite UHT (pasteurizado), armazenado em embalagens, contribuiu para o aumento do consumo, uma vez que os produtores conseguiam expandir a comercialização em diversas regiões com maior validade e baixa perecibilidade.

Dessa forma, houve grande incentivo para a produção do leite, aprimorando a cadeia produtiva leiteira (VIANA; RINALDI, 2010). Para os autores, essas mudanças influenciaram na reestruturação de toda a cadeia e do elo da produção, o qual teve que adaptar seus custos de produção ao novo mercado emergente. As modificações contribuíram, ainda, para uma reestruturação da cadeia e para o incremento de novas tecnologias no setor, tendo em vista que foi possível investir mais em pesquisa e importar tecnologias que foram desenvolvidas em outros países. Com as referidas transformações, o governo diminuiu sua interferência no setor leiteiro e a competitividade aumentou no mercado, reforçando a inserção de novas tecnologias, investimento em pesquisas e especialização dos produtores de leite a fim de entregar um produto de maior qualidade ao consumidor final.

No entendimento de Canziani (2003), há duas características de produtores de leite: de um lado, os produtores especializados, com técnicas e inovações do elo anterior que, geralmente, tem por atividade principal a produção de leite; do outro, os produtores não especializados, que atuam de maneira artesanal, do qual grande parte da produção vai para o consumo próprio, tratando-se também como uma atividade de subsistência.

Nesse contexto, segundo Viana e Rinaldi (2010), fatores internos e externos influenciam no desempenho da produção leiteira. Os fatores internos estão ligados diretamente ao produtor, pela sua capacidade de investimentos em ordenha mecânica e armazenamento do leite em tanques de expansão, assim como a genética do rebanho e a alimentação dos mesmos são de extrema importância. No que se refere aos fatores externos, dizem respeito aos aspectos institucionais da cadeia, como a assistência técnica que auxilia o produtor em uma maior eficiência no processo de produção, como também à própria manutenção do acesso direto ou indireto às propriedades. Tais questões são importantes para a coleta do leite e para a entrega de insumos nas propriedades rurais. Portanto, o produtor de leite é o elo crucial que fornece o insumo às indústrias onde ocorrem o processamento e transformação do produto.

A indústria tem grande importância na cadeia, visto que nela ocorre o processo de transformação do leite in natura no produto final a ser consumido, como o leite UHT, o leite em pó, pasteurizado e seus derivados (KELM, SAUSEN; KELM, 2015). É com a industrialização que ocorre a agregação de valor, a busca por estratégias e a tomada de decisão mais assertiva para conquistar o mercado e os consumidores.

Para Viana e Ferras (2007), as vantagens da cadeia produtiva são: a minimização de custos, aumento na competitividade pelos preços, maior nível de qualidade dos produtos, além da diferenciação e agregação de valor. Dessa forma, as empresas buscam estratégias para obter vantagens competitivas diante da concorrência e agregar valor ao seu produto. Como consequência, Fensterseifer e Vieira (2002) destacam que é possível aumentar a produtividade, desenvolver novos produtos, entrar em novos mercados e, através de parcerias com os fornecedores, criar alianças estratégicas e institutos de pesquisas. Além disso, os autores ressaltam a importância em investir na eficiência, incorporando novas tecnologias.

Para Zylbersztajn, Neves e Caleman (2015), os consumidores são agentes de transformação na agricultura, pois criam as demandas e necessidades, exigindo das empresas as inovações tecnológicas e organizacionais. Transferindo para o enfoque da cadeia produtiva leiteira, isso não é diferente, pois são eles que recebem e consomem o produto final e avaliam conforme seu nível de satisfação e agregação de valor. No entanto, este não é um processo simples, exigindo muito empenho de todos os elos da cadeia.

Ainda assim, Vilela et al. (2017) ressaltam que a cadeia produtiva do leite se encontra mais amadurecida, uma vez que, nos últimos dez anos os agentes vêm comunicando-se mais, compartilhando dos desafios e oportunidades, fazendo também, com que os produtores tenham maior participação nas tomadas de decisões. Assim, vê-se um futuro promissor, com maior foco na estruturação e formulação de políticas que gerem resultados positivos para os todos os agentes da cadeia.

Fator determinante para o sucesso de uma cadeia produtiva é a sua estrutura de governança. Humphrey e Schmitz (2000) utilizam o termo governança para descrever os processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja, entre os setores públicos e privados a nível local, regional ou global, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de ações público-privadas e níveis de governança local-global

	Nível local	Nível global
Governança privada	Associações comerciais locais. <i>Clusters</i> com empresa-líder.	Cadeia global conduzida pelo comprador. Cadeia global conduzida pelo produtor.
Governança pública	Agências governamentais locais e regionais.	Regras internacionais de comércio. Regras nacionais e supranacionais com padrões globais de fornecimento.
Governança público-privada	Redes de políticas regionais e locais.	Padrões internacionais. Campanhas de ONGs internacionais.

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (2000, p. 5-6).

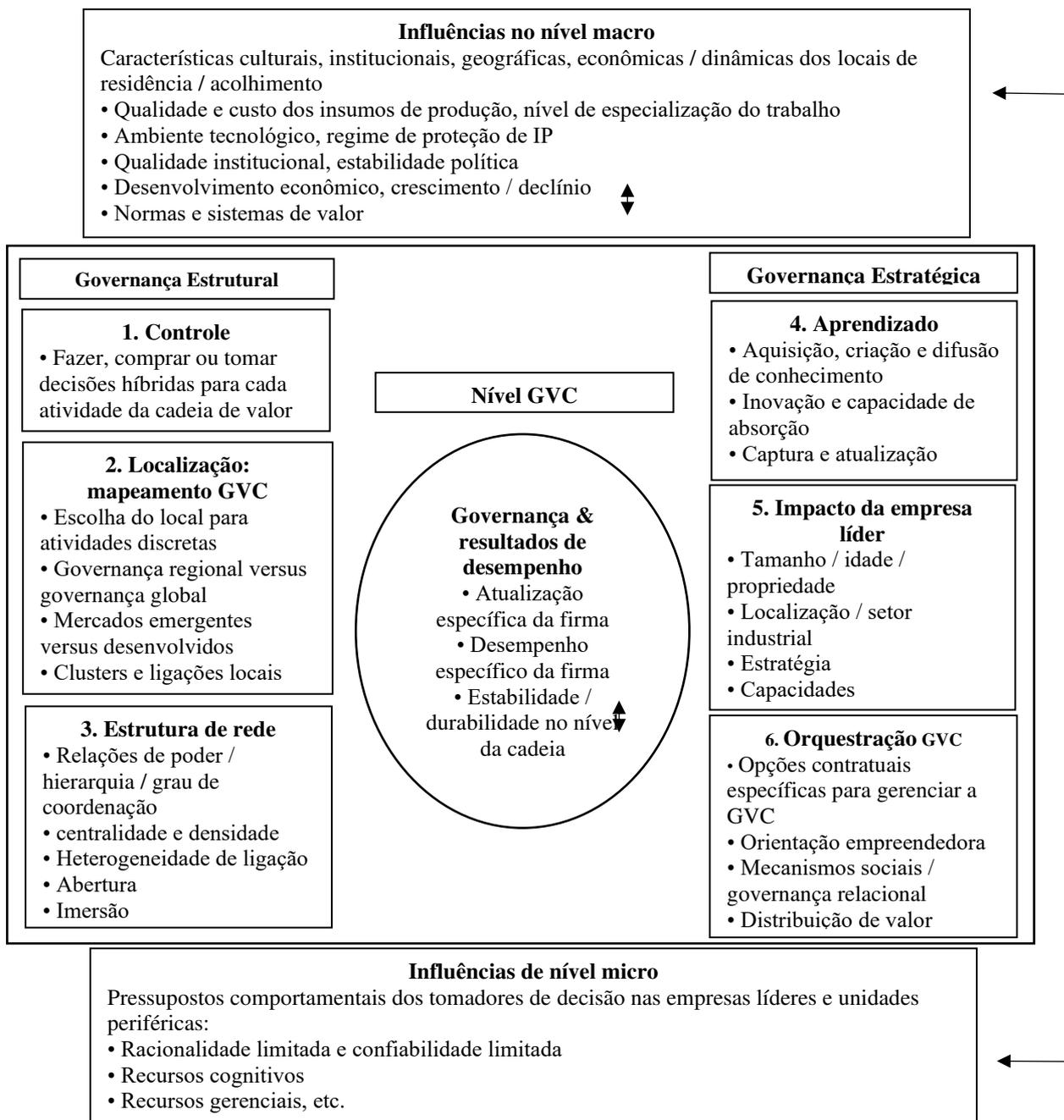
Essas formas de governança exercem papel importante para melhorar a competitividade dos produtores da cadeia produtiva. No caso de governança local exercida pelo setor público, as ações podem ser a criação e a manutenção de estruturas voltadas para o desenvolvimento dos produtores locais. Por outro lado, a governança local privada destaca o papel das associações de classe, dos sindicatos, das agências de desenvolvimento privadas, entre outras, que atuam como catalisadores do processo de desenvolvimento local (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

Nesse sentido, por ser o leite considerado uma *commodity*, importante discutir conceitos e modelos relacionados a cadeia de valor global (CVG) e governança, de modo a articular com o contexto local. Dolan e Humphrey (2000) destacam que há cinco razões para a existência de uma CVG, sendo elas: o acesso ao mercado; a dinâmica na capacidade de produção; distribuição dos ganhos; apoio para influência política; e, assistência técnica.

Gereffi e Fernandez-Stark (2011) ressaltam que uma CVG envolve todas as atividades realizadas pelas empresas e trabalhadores desde a sua idealização até o seu uso final, englobando serviços de design até o atendimento ao consumidor. Ainda, os mesmos reforçam que a estrutura da CVG permite compreender o valor agregado nas indústrias globais, verificando sua organização e analisando os diferentes processos dos atores envolvidos, uma vez que, essa é uma ferramenta utilizada para identificar as mudanças nos padrões de produção global, aproximando atividades geograficamente distantes entre os atores e determinando os papéis que desempenham em países desenvolvidos e em desenvolvimento, proporcionando uma visão holística do sistema como um todo.

Desse modo, em estudo realizado sobre os três principais níveis de impacto das funcionalidades das cadeias de valor globais, Kano, Tsang e Yeung (2020), apresentam um quadro organizado interligando os níveis entre em si e fazendo uma análise da governança e dos resultados de desempenho das cadeias de valor global. Este quadro está representado na Figura 1, sendo que a partir dele é possível articular com o contexto local de produção leiteira.

Figura 1 - Estrutura institucional comparativa de governança.



Fonte: Kano, Tsang e Yeung, 2020.

Este quadro integrativo procura destacar tanto as questões específicas de comercialização, quanto as relações, não só às variáveis de nível da governança, mas também, crucialmente, às influências micro e macro que moldam as organizações e os resultados de desempenho.

No nível macro, os estudos abordam os impactos a nível macro da cadeia nos macroambientes em que operam e investigam as relações entre a cadeia e o seu ambiente incluindo a composição cultural, institucional, geográfica e econômica dos locais de origem e de acolhimento. Já em relação ao nível micro, os autores encontraram estudos sobre o comportamento dos decisores e a forma como o conhecimento é trocado e processado, assim

como são geridos os riscos de confiabilidade e como novas capacidades são desenvolvidas e as defasadas descartadas. Portanto, em relação a governança e os resultados do desempenho no nível de cadeia global, identifica-se com a atualização, desempenho e estabilidade seis grandes elementos críticos da governança estrutural e estratégica: controle, localização, estrutura da rede, aprendizagem, impacto da empresa líder e orquestração da cadeia de valor global. Mudanças assim, evoluem num ciclo constante e de reforço mútuo (KANO, TSANG E YEUNG, 2020).

Dessa forma, a governança existente dentro das cadeias produtivas configura-se como um instrumento para melhorar a interação e as relações de poder entre os atores e, assim, impulsioná-los para o desenvolvimento local sustentável. Para analisar o processo de governança da cadeia produtiva do leite no COREDE-RV, constituiu-se um método de pesquisa condizente com o objeto de estudo, descrito a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção descreve-se, em linhas gerais, o método e as técnicas de pesquisa utilizadas nesta investigação. A intenção desta pesquisa foi desenvolver um estudo com abordagem predominantemente qualitativa, em profundidade e contextualista do processo (PETTIGREW, 1985).

A primeira fase da pesquisa consistiu de uma ampla pesquisa documental e observação direta, com busca de atas, reportagens em jornais e sites sobre a cadeia produtiva do leite no COREDE-RV localizado na região norte do Estado do Rio Grande do Sul (RS) – Brasil. A segunda fase consistiu de entrevistas semiestruturadas com os principais agentes da governança da cadeia produtiva.

Quanto à estratégia de pesquisa, esta investigação caracteriza-se como um estudo de caso. Para Yin (2015, p. 17), estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Referentes aos seus objetivos, o estudo de caso é caracterizado como descritivo, pois apresenta um relato detalhado de um fenômeno social, ilustrando a complexidade da situação e dos aspectos nele envolvidos. A estratégia também é interpretativa, pois pretende “encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOY, 2010, p. 124).

A partir da pergunta de pesquisa, definiu-se como a unidade de análise, ou seja, o caso, a cadeia produtiva do leite do COREDE-RV. Ressalta-se que os Coredes existentes no Rio Grande do Sul começaram a ser organizados a partir de 1991, sendo criados oficialmente pela Lei 10.283, de 17 de outubro de 1994, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional harmônico e sustentável. São compostos por diversos tipos de instituições dos setores empresarial, sindical, associativo e universitário, além da representação política (vereadores, prefeitos e deputados) (GONZÁLEZ, 2008).

A região que congrega o COREDE-RV compõe-se por 20 municípios (Barra Funda, Boa Vista das Missões, Cerro Grande, Chapada, Constantina, Engenho Velho, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Liberato Salzano, Nova Boa Vista, Novo Barreiro, Novo Xingu, Palmeira das Missões, Ronda Alta, Rondinha, Sagrada Família, São José das Missões, São Pedro das Missões, Sarandi e Três Palmeiras), tendo uma população de 135.446 habitantes, em uma área total de 4.907,8 km² (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER, 2018).

Na segunda fase da pesquisa foram realizadas 9 (nove) entrevistas semiestruturadas, fluidas e não rígidas, com os informantes-chave da governança da cadeia produtiva do leite do COREDE-RV. Estes informantes-chave foram os selecionados pela sua qualificação, diversidade, tempo de participação e representatividade junto a cadeia produtiva.

Buscando validar o roteiro de entrevista, um pré-teste foi aplicado, no mês de junho de 2019, com um dos atores principais da cadeia produtiva, sendo realizados pequenos ajustes para melhorar as orientações aos entrevistados. As entrevistas foram realizadas face a face, nos meses de julho e agosto de 2019. As entrevistas foram gravadas em áudio a partir do consentimento dos entrevistados, sendo que o tempo médio de duração destas entrevistas foi de uma hora, caracterizando-se assim, com uma “entrevista curta” (YIN, 2015, p. 115).

A análise das evidências qualitativas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009, p. 40) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Complementando o conceito, a autora diz que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Para Bardin (2009), existem três fases na análise de conteúdo organizadas em torno de três polos cronológicos: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Segundo esta autora, a fase de pré-análise é a de organização, com o objetivo de tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. A exploração do material consiste na codificação, que é a transformação sistemática dos dados brutos com posterior agregação em unidades que serão enumeradas e categorizadas. A fase final é o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da análise dos documentos, da observação direta e das entrevistas são relatados nesta seção, de acordo com as categorias emergentes: coordenação, oportunidades e desafios. De modo complementar, também se analisou as influências macro e micro e a governança na cadeia produtiva em questão. Além da análise de documentos, algumas citações relevantes dos entrevistados são destacadas, assim como uma discussão teórico prática para substanciar esta seção.

4.1 COORDENAÇÃO

Como visto na revisão teórica, a coordenação entre os agentes é um fator determinante para o sucesso de uma cadeia produtiva (ZYLBERSZTAJN, 2000; BATALHA, 2007; CALLADO, 2010). Percebe-se que no COREDE-RV há uma organização coletiva voltada para produção do leite, mas esta não envolve todos os municípios do COREDE-RV, nem mesmo é organizada formalmente. Se identificou uma governança informal e híbrida, do tipo público privada (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). A mesma é estabelecida por diversas entidades de caráter público e privado que se reúnem esporadicamente em prol de algum objetivo, por exemplo, a realização de um evento. Percebe-se também a existência de uma variedade de ações desarticuladas, que poderiam ser otimizadas, caso houvesse uma governança formal e com planejamento.

Há carência de uma organização coletiva estruturada. Hoje está totalmente focada em ações pontuais e restritas. Há que se estabelecer um grau de diálogo maior, sob pena de em não havendo uma ligação entre os elos, a cadeia produtiva ter maior dificuldade e com isso perder competitividade. Portanto, a importância de agentes conscientes de sua parte na cadeia produtiva do leite, seja a empresa que transporta, a indústria, a agroindústria, os técnicos, as

instituições de ensino, a secretaria de agricultura, os técnicos que dão assistência e acompanhamento, as empresas de vendas de insumos e equipamentos, os laticínios e o próprio COREDE-RV. São responsáveis diretos para o sucesso da cadeia e, conseqüentemente, do produtor. Fica claro, em relato de uma das entrevistas realizadas que “vemos empresas consolidadas, que tem produtores fidedignos crescendo, enquanto que, tem outros que infelizmente sucumbem”. Congruente com a afirmação de Gereffi (1994) sobre a governança ser uma relação de poder e autoridade que estabelece um controle e aperfeiçoamento da cadeia capaz de influenciar ou impor as atividades de outras empresas. Isto demonstra que é possível desenvolver ações que resultam em melhores resultados, cabendo a governança da cadeia articular para que todos os agentes sejam beneficiados.

4.2 OPORTUNIDADES

As oportunidades existem, no entanto, por vezes não são percebidas. Um ponto que muito favorece a região na produção leiteira é a diversidade de empresas no setor de laticínios em cidades próximas, ou mesmo, situadas dentro da região do COREDE-RV, que captam o leite do produtor dentro do prazo necessário, essencial a característica singular perecível do produto, resultando em índices baixos de perda nessa etapa.

O clima e características favoráveis, associadas a região produtora, quanto à manejo e amplitude de cultivos são fatores que favorecem a produção de leite, de modo que torna possível, mediante organização, a oferta de alimentos de qualidade como pastagem ou ensilados durante o ano todo. Oportunizando assim, visto deste aspecto, uma produção contínua, mantendo todos os elos da cadeia em permanente produtividade.

Surge então, a possível oportunidade de abertura comercial na exportação do leite, abrangendo o limite geográfico e aumentando o mercado de atuação. Como foi o caso com a China, onde o Rio Grande do Sul se destacou com seis estabelecimentos habilitados para a exportação de produtos lácteos oportunizando o fomento da cadeia produtiva do leite (MAPA, 2019). A exportação do ponto de vista fiscal tem o benefício constitucional da imunidade em todos os tributos, sendo que nesse aspecto haveria a vantagem para as agroindústrias - mesmo as tributadas pelo Simples Nacional, LC 123 de 2006 - de não incidir os tributos IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica e a CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, possibilitando assim mais rentabilidade.

Outra oportunidade para a produção leiteira é a agregação de valor do leite na transformação e na utilização de um subproduto advindo do soro do queijo. A ligação dos elos entre a produção de grãos pode contribuir para ambas as cadeias produtivas. Uma vez que, o incentivo a agroindústria e a fabricação de ração na região fortaleceria a agricultura e a pecuária, contribuindo ainda mais para os municípios com aumento do Valor Adicionado gerado e conseqüentemente, maior retorno do IPM – Índice de Participação do Município em retorno financeiro do Estado.

É nítido também a ausência de gestão financeira, com olhar a conhecer seus custos, margens, fluxo de caixa, entre outros tantos necessários à análise de desempenho e gestão apropriada dos recursos nestas propriedades. Assessoramento que possibilite à propriedade rural um gerenciamento autossustentável e lucrativo, pois ao contrário das grandes propriedades rurais, que dispõem de assessoramento privado de profissionais de áreas como Agronomia, Veterinária, Zootecnia, Engenharia de Alimentos e Administração, a pequena propriedade não apresenta lastro financeiro para bancar o serviço desses profissionais e, assim, impulsionar o lucro por meio de assessoria qualificada.

4.3 DESAFIOS

Os desafios em uma região com uma governança informal, perpassam alguns elementos. O principal é a necessidade de os produtores qualificarem suas ações, principalmente em relação a produção de leite e a sua forma de trabalho, que, muitas vezes, não possui processos automatizados ou não dispõe de recursos, tecnologias ou estruturas para atender o que é exigido, tanto pelas leis ambientais como pelas normativas.

O produtor encontra dificuldades para a realização de atividades básicas em sua propriedade, desde o manejo e adubação adequada das pastagens, a alimentação balanceada na dieta dos bovinos de leite, até mesmo o acesso das estradas para a coleta do leite. E, para que consigam permanecer no ramo é preciso qualificar seu planejamento e organização da propriedade, com mais informações, conhecimento e assistência técnica especializada. Pois o investimento nos tratamentos culturais do bem-estar animal, na genética, nos custos de produção é alto e sem um controle da propriedade o produtor pode chegar ao endividamento.

Deste modo, a carência de uma política pública consistente e de proteção aos produtores pode ocasionar o desestímulo, aliado a falta de sucessão familiar, ocorrendo a migração para as cidades. Além disso, as pequenas e médias propriedades sofrem com a concentração dos grandes produtores, perdendo forças na negociação, que em tempo de escala conseguem se manter.

Devido ao leite ser uma *commodity*, outro fator importante, é a oscilação no preço, pois o mesmo é determinado pelo mercado e não existe um preço mínimo. Assim, deve-se ficar atento não somente ao mercado interno, mas ao externo também, que em virtude da sucessiva retirada das tarifas de importação, os produtos externos vão tomando espaço no mercado brasileiro e a concorrência torna-se global, atingindo diretamente o produtor.

Contudo, em que pese incipiente, existe a cooperação entre os agentes da cadeia produtiva, cada uma contribuindo dentro da sua complexidade, podendo estreitar muito mais essas relações em prol do seu fortalecimento. O mesmo servindo de exemplo para os produtores que necessitam colaborar mais uns com os outros e se unir entre eles para garantir a sobrevivência no mercado. A cooperação dá certo quando várias entidades se juntam num processo coletivo, de crescimento e de qualificação que incentivem a produção do leite e que busquem os melhores meios para a redução de custos e a maximização de lucros. Portanto, verifica-se o potencial crescimento da cadeia produtiva do leite em torno da produção em conjuntos com os agentes da governança.

4.4 INFLUÊNCIAS MACRO E MICRO E SUAS RELAÇÕES COM A GOVERNANÇA

Levando em consideração o estudo de Kano, Tsang e Yeung (2020) é possível fazer uma análise da cadeia produtiva do leite do COREDE-RV sob a perspectiva das influências macro e micro e seu reflexo na governança, seja estrutural ou estratégica.

Em termos de influências no nível macro, a pesquisa permite elencar alguns elementos que estão presentes na região e que geram resultados para toda a cadeia produtiva do leite. Uma delas é as características culturais da região, composta em grande maioria por imigrantes europeus que em meados de 1900 alocaram-se nesta região e buscaram com a força do trabalho o desenvolvimento familiar e constituíram as cidades, inicialmente calcadas no rural, onde a atividade leiteira desenvolveu-se desde os primórdios. Outra característica macro é a proximidade geográfica das localidades, facilitando desta forma as relações e o desenvolvimento da cadeia produtiva, com a instalação de empresas de beneficiamento que agregam valor ao produto. Outro fator são as cooperativas presentes na região, que tem na sua missão unir as forças dos cooperados na busca de melhores resultados e qualidade de vida. Estes

e outros elementos no nível macro, são influenciadores da cadeia produtiva do leite no COREDE-RV.

No nível micro, pode-se destacar as características comportamentais, cognitivas e gerenciais dos produtores de leite, dos empresários de laticínios, dos transportadores, e de todos os agentes envolvidos com a cadeia produtiva do leite. Neste ponto, a presente pesquisa é limitada, havendo oportunidade para o aprofundamento. Índícios apontam forte relação com as características culturais da região.

No que se refere a governança propriamente dita, foco desta investigação, Kano, Tsang e Yeung (2020) destacam a presença de dois tipos: a estrutural e a estratégica. Em termos de governança estrutural, a cadeia produtiva do leite do COREDE-RV, como já apontado anteriormente, possui um nível baixo de controle, com pouca articulação entre os agentes, resultando em uma estrutura de rede com baixa densidade e centralidade, o que já foi destacado quando se tratou da coordenação. O ponto positivo é que está localizada geograficamente próxima, com atores essenciais potencialmente dispostos a se articular.

Em relação a governança estratégica, recente notícia de um consórcio de oito laticínios que adquiriram a unidade desativada da Nestlé em Palmeira das Missões, polo central do COREDE-RV, indicam o surgimento de ações de liderança, necessárias para articulação de ações de ações de aprendizagem e orquestração da cadeia produtiva do leite.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta investigação foi caracterizar e analisar a governança e a cadeia produtiva do leite na região do COREDE-RV. Para tanto, desenvolveu-se um caminho metodológico de análise de documentos, observação direta e entrevistas com agentes da cadeia produtiva. A análise dos dados coletados, permitiu identificar três categorias principais: coordenação, desafios e oportunidades e também as influências macro e micro e suas relações com a governança.

Sendo o Brasil, terceiro maior produtor de leite do mundo, e, esse, somado aos seus derivados, torna-se uma parte considerável e importante na economia. Na região estudada, o COREDE-RV, que é predominantemente agrícola e pecuária, é necessário e imprescindível um olhar com vistas a seu grande potencial, ainda não explorado, como um todo. Já existindo um trabalho inicial de entidades em torno de intenções para ações objetivas à cadeia produtiva do leite, que buscará justamente a conscientização do produtor na qualificação do produto. No qual, o produtor organizado, com devido planejamento, investindo em sua propriedade e obtendo maiores conhecimentos do seu negócio, tem condições de melhorar e se manter no mercado competitivo.

Os benefícios de se ter uma organização coletiva estruturada voltada para a produção de leite é principalmente a potencialização de pontos fortes e o trabalho para melhorar os pontos fracos da cadeia produtiva. Auxiliando assim, os produtores em suas dificuldades, principalmente nas pequenas e médias propriedades que estão mais necessitadas de apoio e incentivo, e contribuir inclusive para a sucessão familiar com garantia de sobrevivência.

Preexistindo uma governança informal e híbrida é necessário a formalização do mesmo e a constituição de um Arranjo Produtivo Local pode ser uma sugestão à essa região. Por isso, concebe-se que é necessário um trabalho de conscientização dos agentes envolvidos, para vistas a importância da organização coletiva em torno a fortalecer-se como grupo e assim, potencializar todos os elos da cadeia. A recente notícia do consórcio de laticínios relatado no estudo, articulada com as universidades e os agentes produtivos, pode elevar a região para um patamar superior em termos de produtividade leiteira.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande Do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 77-92, 2011.
- BRUM, A. L. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, D. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012.
- CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CANZIANI, J. **Programa empreendedor rural: cadeias agroindustriais**. Curitiba: Senar-PR, 2003.
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. **Journal of development studies**, v. 37, n. 2, p. 147-176, 2000.
- EMBRAPA. **Anuário Leite 2019**. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/Anuario-LEITE-2019.pdf >. Acesso em: 10 jan. 2019.
- FENSTERSEIFER, J. E.; VIEIRA L. M. As opções estratégicas das empresas locais em face da globalização da atividade produtiva: um estudo exploratório na deia do leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 2, p. 1-13, 2002.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER. FEEDADOS. 2017. Disponível em: < <http://feedados.fee.tche.br/feedados/>>. Acesso em: 5 abr. 2019.
- GEREFFI, G. **The organization of buyer-driven global commodity chains: how us retailers shape overseas production networks**. In: GEREFFI, Gary.; KORZENIEWICZ, Miguel. (Org.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Praeger Publishers, 1994.
- GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Chain Analysis: A Primer**. **Center on Globalization, Governance and Competitiveness**, 2011.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONZÁLEZ, R. S. Democracia participativa e conselhos de desenvolvimento. In.: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Orgs.) **Desenvolvimento regional, democracia local e capital social**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading in global value chains: paper for the Bellagio Value Chain Workshop. **Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex**, 2000.

KELM, M. S.; SAUSEN, J. O.; KELM, M. L. Posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite: análise das estratégias competitivas de uma cooperativa de produtores de leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 3, p. 369-382, 2015.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading in global value chains**. Paper for the Bellagio Value Chain Workshop, Itália, Agosto, 2000.

KANO, L.; TSANG, E. W.K.; YEUNG, H. W. Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. **Journal of International Business Studies**, p. 1-46, 2020.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **China abre mercado para lácteos brasileiros**. 2019. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/noticias/china-abre-mercado-para-lacteos-brasileiros>> Acesso em: 14 set. 2019.

PETTIGREW, A. M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, 425-439, 2007.

VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico**, v. 5, n. 1, 2007.

VIANA, G.; RINALDI, R. N. Principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva de leite – um estudo com os produtores de leite do município de Laranjeiras do Sul – PR. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 2, p. 263-274, 2010.

VILELA, D. et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, v. 26, n. 1, p. 5-24, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES M. F.; CALEMAN, S. M. Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2015.