



FIEG

Construindo Juntos o Futuro
do Agronegócio em Goiás

Cadeia Produtiva de Lácteos



Coordenação
Igor Montenegro Celestino Otto



Construindo Juntos o Futuro
do Agronegócio em Goiás

Cadeia Produtiva de **Lácteos**

Equipe técnica

FIEG

Igor Montenegro Celestino Otto
**Presidente do Conselho Temático de
Agronegócios**

Annánias Justino Jayme
**Vice-Presidente do Conselho
Temático de Agronegócios**

José Eduardo de Andrade Neto
Superintendente da FIEG

Welington da Silva Vieira
Coordenador Técnico da FIEG

Sulamita de Aquino Porto
Coordenadora Técnica dos Trabalhos

Cristina Moreira Gonçalves Fidelis
**Assessora Executiva do Conselho
Temático do Agronegócio**

Geraldo Ferreira de Farias Neto
**Gerente da Assessoria de
Comunicação do Sistema FIEG**

Dehovan Lima
Revisor

Thiago Honório
Projeto Gráfico e diagramação

INFORMAÇÕES
www.sistemafieg.org.br
cta@sistemafieg.org.br

MARKESTRAT

Dr. Marcos Fava Neves
Msc. Mairun Junqueira Alves Pinto
Julio Kyosen Nakatani
Rafael Bordonal Kalaki
Tássia Gerbasi



Construindo Juntos o Futuro
do Agronegócio em Goiás

Cadeia Produtiva de Lácteos

Autores

Igor Montenegro Celestino Otto
Marcos Fava Neves
Mairun Junqueira Alves Pinto

Co-autores

Julio Kyosen Nakatani
Rafael Bordonal Kalaki
Tássia Gerbasi
Wellington da Silva Vieira
Ananias Justino Jayme
Sulamita de Aquino Porto

Goiânia
FIEG
2012

© **FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás**

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

O97c

OTTO, Igor Montenegro Celestino; NEVES, Marcos Fava; PINTO, Mairun Junqueira Alves. **Cadeia produtiva de lácteos.** - Goiânia: FIEG, 2012.

124. p. il.

ISBN

1 - Federeação da Indústrias, 2 - Indústria Goiana, 3 - Cadeia produtiva
sucroenergética, 4 - Análise de mercado, 5 - Posicionamento estratégico,
6 - Projetos estratégicos

I. Autor. II. Título

CDU - 65

FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás

Av. Araguaia, nº 1.544 - Edifício Albano Franco, Casa da Indústria

Vila Nova - CEP 74645-070 - Goiânia-GO

Fones: (62) 3219-1366 / 3219-1368 - Fax (62) 3229-2975

www.sistemafieg.org.br

Diretoria da FIEG



Presidente

Pedro Alves de Oliveira

1º Vice-Presidente

Wilson de Oliveira

2º Vice-Presidente

Eduardo Cunha Zuppani

3º Vice-Presidente

Antônio de Sousa Almeida

1º Secretário

Marley Antônio da Rocha

2º Secretário

Ivan da Glória Teixeira

1º Tesoureiro

André Luiz Baptista Lins Rocha

2º Tesoureiro

Hélio Naves

Diretores

Segundo Braoios Martinez

Sandro Marques Scodro

Orizomar Araújo Siqueira

Ubiratan da Silva Lopes

Manoel Paulino Barbosa

Robson Peixoto Braga

Roberto Elias de L. Fernandes

José Luis Martin Abuli

Álvaro Otávio Dantas Maia

Eurípedes Felizardo Nunes

Jair Rizzi

Henrique W. Morg de Andrade

Eduardo Gonçalves

Leopoldo Moreira Neto

Flávio Paiva Ferrari

Luiz Gonzaga de Almeida

Luiz Ledra

Daniel Viana

Osvaldo Ribeiro de Abreu

Elvis Roberson Pinto

Eduardo José de Farias

Valdenício Rodrigues de Andrade

Ailton Aires de Mesquita

Hermínio Ometto Neto

Carlos Alberto Vieira Soares

Jerry Alexandre de Oliveira Paula

Josélio Vitor da Paixão

Jaime Canedo

Conselho Fiscal

Justo O. D'Abreu Cordeiro

Laerte Simão

Mário Drummond Diniz

Conselho de Representantes junto à CNI

Paulo Afonso Ferreira

Sandro Antônio Scodro

Créditos



Adilon de Souza (SGPA)
Alberto Barbo (SIC)
Alcido Elenor Wander (Embrapa)
Alexandre Bernardes (Faeg)
Alexandre Mendonça de Barros (MBAgro)
Aline da Silva Moraes (UFG/PPAGRO)
Ana Maria de Souza Duarte (PUC-GO)
Ângelo Cavallieri (UFG)
Annanias Justino Jayme (Sindileite)
Arthur Eduardo (Faeg)
Avelino Corrêa (PUC-GO)
Beáta Madari (Embrapa)
Cassia de Barros V. V. Jardim (Sectec)
Celso José (UFG)
Charles Luis Peeters (Sindicato Rural de Rio Verde)
Cleonice Rocha (PUC-GO)
Edson Alves Novaes (Faeg)
Edwal F. Portilho (Adial)
Enderson Petrônio (Embrapa)
Fernanda Mara Cunha Freitas (Embrapa)
Flavio Augusto Negrão (Faeg)
Flavio Faedo (Faeg)
Francis Lee Ribeiro (UFG)
Gislene Margaret Avelar Guimaraes (UFG)
Glaucia Rosalina Machado (UFG)
Gustavo Tannus Goulart (Celg/ufsc)
Hildo viana (Sebrae-GO)
Jeferson de Castro (Sectec)
Joao Batista de Oliveira (Seinfra)
João Marcos Bertoldi (Sectec)
João Paulo Pietrafesa (PUC-GO)
Joaquim Filho (Seagro)
Joel Rodrigues Rocha (Sebrae)
José Augusto Costa
José Carlos O' Farrill V. Hausknecht (MBAgro)
José César Dias (Sindicarne)
José Paulo Felipe (Sindileite)
José Rafael de Medeiros (JRM Inovação)
José Roberto M. de Barros (MBAgro)
Juliano Pável Brasil Custódio (Alfa)
Julimária dos Santos Sousa (UFG/ppagro)
Karolline Fernandes Siqueira (Senai)
Leandro Bianchini (PUC-GO)
Leandro Gomes Cândido (Seinfra)
Luiz Antônio Ferreira (Seagro)
Luiz Cláudio Martins de Moura (PUC-GO)
Luiz Magno de Carvalho (Sindileite)
Luiz Manoel Almeida (UFG)
Márcia Cristina Barnabé (Semarh)
Marco Antônio O. Campos (APGM)
Maria Heloisa Cardoso da Rosa (PUC-GO)
Maritza Calil (Sectec)
Marta Cristina Corsi (Embrapa)
Michelle Oliveira Silva (UFG)
Odilon Lemos de Melo Filho (Embrapa)
Pricila Vetrano Rizzo (Embrapa)
Priscila Zaczuk (Embrapa)
Ricardo Daher Oliveira (Alfa)
Ricardo Dias da Silva (UFG)
Rodrigo da Silva Souza (UFG)
Rogério de Carvalho Ramos (Seagro)
Rosana Lobo Favoretto (Segplan)
Silvana de Brito (PUC-GO)
Sirlei Aparecida da Silva (Seinfra)
Sydney Mello (Segplan)
Vanessia Teodora da C. Alves (Segplan)
Walmir Telles (Senai)
Wanderson Portugal Lemos (Sebrae-GO)
Wilder Pedro de Moraes (Seinfra)

Siglas



ABC – Agricultura de Baixo Carbono
ALFA – Faculdade Alves Faria
CECT – Centro Estadual de Consultoria Tributária
CEPEA – Centro Paulista de Estudos Agropecuários
CIA - Agência Central de Inteligência Norte Americana
EMAC – European Marketing Academy
EMATER - Empresa de Assistência e Extensão Rural
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAMIG – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
EU-27 - União Europeia
EUA – Estados Unidos da América
EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia
FAEG - Federação de Agricultura e Pecuária de Goiás
FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations
FECOMÉRCIO - Federação do Comércio do Estado de Goiás
FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás
GESis - Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IFAMA - International Food and Agribusiness Management Association
IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária
IN – Instrução Normativa
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MB AGRO - Consultoria e Assessoria em Agronomia S/S Ltda
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OMS – Organização Mundial da Saúde
PEST – Político/legal, Econômico e Natural, Sociocultural e Tecnológico
PUC-GO - Pontifícia Universidade Católica de Goiás
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo

SAG – Sistema Agroindustrial

SEAGRO - Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Irrigação

SEBRAE-GO – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SECEX - Serviços de Comércio Exterior

SECTEC - Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás

SEGPLAN - Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento

SEINFRA - Secretaria de Estado de Infraestrutura

SEMARH - Secretaria do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGPA – Sociedade Goiana de Pecuária e Agricultura

SIC - Secretaria de Estado de Indústria e Comércio

SIFAEG - Sindicato das Indústrias de Fabricação de Etanol no Estado de Goiás

SINDICARNE - Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados no Estado de Goiás e Tocantins

SINDICURTUME - Sindicato das Indústrias de Curtumes e Correlatos do Estado de Goiás

SINDILEITE - Sindicato das Indústrias de Laticínios no Estado de Goiás

SWOT - Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades

UFG - Universidade Federal de Goiás

UHT – Ultra Alta Temperatura

USDA – United States Department of Agriculture

Apresentação




A diretoria da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG) e seu Conselho Temático de Agronegócios têm a satisfação de apresentar à comunidade goiana esta série de estudos estratégicos sobre a situação atual e o cenário futuro desejado do agronegócio goiano. A publicação, denominada Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás, compreende em sua primeira fase as cadeias produtivas de Grãos (milho e soja), Aves e Suínos, Carne e Couro Bovino, Lácteos e Sucreenergética.

Os estudos incluem propostas de grandes metas e estratégias para incrementar a atividade econômica no Estado, a partir do fortalecimento das principais cadeias que envolvem a geração de produtos agropecuários e sua transformação em bens de consumo, agregando valor e criando emprego, renda e tributos, que garantirão o desenvolvimento socioeconômico de forma contínua, visando fazer de Goiás um importante centro mundial de alimentos e outros produtos de origem no campo.

As carências de informações e estudos para fundamentar as políticas públicas e as estratégias empresariais têm se tornado, no Brasil, empecilho para um desenvolvimento mais acelerado, o que resulta em menor grau de competitividade dos diversos setores da economia. Os estudos ora apresentados visam a contribuir para a redução dessa lacuna, buscando aumentar o grau de segurança dos investidores e incrementar a produção goiana de bens primários e industriais.

As condições propícias para a produção agrícola e criação de animais de pequeno, médio e grande porte, combinadas com a posição estratégica de Goiás no mapa brasileiro e da América do Sul, credenciam o Estado a atuar como protagonista na economia verde, podendo vir a ser referência de sustentabilidade e competitividade para o mundo.



A economia goiana, embora com participação relativamente pequena em relação ao PIB nacional – pouco inferior a 3% –, cresce em ritmo mais acelerado que a brasileira, levando o Estado a conquistar importante participação no desempenho da economia nacional, o que lhe permite ocupar, hoje, a 9ª posição entre os Estados brasileiros, com perspectivas de chegar ao 7º lugar em médio prazo. Isso se deve, em grande parte, à combinação de atividades agropecuárias com a transformação industrial, beneficiando toda a população goiana.

Esta série de estudos, destinada a subsidiar empresas e governos em suas estratégias de investimentos e desenvolvimento social, econômico e tecnológico, foi elaborada com a colaboração de dezenas de parceiros ligados ao tema, destacando-se: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás, Federação da Agricultura do Estado de Goiás, Universidade Federal de Goiás, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Faculdades Alfa, Sindicato dos Fabricantes de Etanol no Estado de Goiás, Sindicato dos Fabricantes de Açúcar no Estado de Goiás, Sindicato das Indústrias de Laticínios do Estado de Goiás, Sindicato das Indústrias de Carnes do Estado de Goiás, Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros do Estado de Goiás, Secretaria da Agricultura do Estado de Goiás, Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás, Secretaria da Indústria e Comércio do Estado de Goiás, Secretaria de Infraestrutura do Estado de Goiás, Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás, Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás, Federação do Comércio do Estado de Goiás, Delegacia Federal do Ministério da Agricultura, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, empresas industriais, dentre outros.

Ao entregar os primeiros volumes da série de estudos Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás, orgulhamos-nos de poder contribuir, de forma efetiva, para o desenvolvimento de nossa economia, em benefício de todo o povo goiano. Ao mesmo tempo, agradecemos a todos aqueles que contribuíram para sua concretização.

PEDRO ALVES DE OLIVEIRA
Presidente da FIEG

Sumário



1 -	Objetivos e método	21
1.1 -	Objetivo	21
1.2 -	Escopo e método de trabalho	23
	Passo 1: introdução e entendimento	27
	Passo 2: análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	29
	Passo 3: análise da situação interna e de concorrentes globais	31
	Passos 4: objetivos para as cadeias produtivas	33
	Passos 5 a 12: planos dos vetores estratégicos	35
2 -	Análise do mercado e enfoque de sistemas	37
2.1 -	Análise do mercado internacional de leite e lácteos	37
2.2 -	Análise do mercado nacional de leite e lácteos	45
2.3 -	Análise das variáveis incontroláveis	53
2.4 -	Análise da indústria	59
3 -	Análise da situação interna	65
3.1 -	Desenho da cadeia produtiva do leite	66
3.2 -	Análise do mercado interno da cadeia do leite e produtos lácteos de goiás	69
3.3 -	Análise da competitividade da cadeia	73
3.3.1 -	Análise da estratégia, estrutura e rivalidade da cadeia	73
3.3.2 -	Análise das condições de demanda	75
3.3.3 -	Análise do suporte da indústria	77
3.3.4 -	Análise dos fatores e condições	79
3.4 -	Fatores críticos do sucesso	81
3.5 -	Benchmarking	83
3.5.1 -	Benchmarking internacional da cadeia de leite e produtos lácteos	83
3.5.2 -	Benchmarking nacional da cadeia de leite	85
3.6 -	Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise swot)	87
4 -	Objetivos para a cadeia e estratégias	91
4.1 -	Posicionamento estratégico	93
4.2 -	Missão e visão	95
4.3 -	Objetivos e indicadores de desempenho	97
5 -	Ações estratégicas	99
5.1 -	Produção, produtos, pesquisa e inovação	101
5.1.1 -	Produção	103

5.1.2 -	Pesquisa	105
5.2 -	Comunicação	107
5.3 -	Distribuição, logística e exportações	109
5.4 -	Capacitação/recursos humanos	111
5.5 -	Coordenação e adequação ao ambiente institucional	113
5.6 -	Sustentabilidade	115
5.7 -	Micro, pequenas e médias empresas	117
5.8 -	Sugestões para fortalecimento dos elos fracos ou inexistente	119



Prefácio



Informação é adubo do conhecimento



Nos últimos anos, o Estado de Goiás experimentou um crescimento significativo na sua produção agrícola e pecuária. Repleto de terras férteis, com elevado potencial hídrico, condições climáticas favoráveis e a adoção de modernas técnicas de cultivo e manejo, o Estado se consolidou como uma das principais fronteiras agrícolas do País.

Em nível nacional, somos os maiores produtores de sorgo granífero e ocupamos lugar de destaque nos rankings de produção de grãos (4º), milho (5º), soja (4º), aves (6º), suínos (6º), carnes e couro bovino (4º), lácteos (4º) e sucroenergética (4º).

Em sintonia com esse processo, e com a vocação natural de Goiás pelo agronegócio, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Goiás) dedica uma atenção especial ao segmento. Tanto que dos 93 projetos que a instituição mantém em atividade 21 deles estão diretamente ligados ao setor rural, beneficiando principalmente agricultores de pequeno porte instalados em todos os 246 municípios goianos.

A base para o sucesso desses programas é, sem dúvida, a informação. Desde o assentado rural ao produtor que investe em modernas tecnologias a informação é matéria-prima indispensável para uma boa colheita.

Este estudo, 'Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás', com capítulos dedicados às cadeias produtivas de grãos – milho e soja; aves e suínos; carnes e couro bovino; lácteos; e sucroenergético, do qual o Sebrae Goiás é parceiro de primeira hora, reforça a vocação da instituição pela produção de conteúdo e disseminação da informação.

Temos a certeza de que ele será uma importante ferramenta para entendermos melhor o processo produtivo, conhecermos mais profundamente o mercado, elaborarmos estratégias para aumentar a nossa competitividade e, sobretudo, para que possamos atrair mais investimentos para o setor.

Façam uma boa leitura, pois informação é, sobretudo, o adubo do conhecimento.

MANOEL XAVIER FERREIRA FILHO
Diretor-superintendente do Sebrae Goiás



Introdução



O futuro do agronegócio em Goiás



O mundo está mudando rapidamente e essas mudanças terão grande impacto no desenvolvimento e na economia do Brasil. Os efeitos dessas transformações serão muito especiais para Goiás, que é um estado que possui uma forte vocação de liderança nos principais segmentos do agronegócio brasileiro. Se o poder público, a iniciativa privada e o terceiro setor souberem se posicionar adequadamente no novo cenário, o estado de Goiás pode se tornar uma das regiões mais fortes do agronegócio mundial, revolucionando todos os aspectos de sua sociedade e economia, dentro de uma perspectiva sustentável. O projeto “Construindo juntos o futuro do agronegócio em Goiás” tem o objetivo de contribuir para que este potencial de grandeza se concretize.

As quatro grandes variantes que vão afetar o agronegócio mundial nos próximos anos são o aumento populacional, a urbanização da população, o crescimento econômico dos países emergentes e as mudanças dos hábitos alimentares. Aumento populacional: Hoje somos 7 bilhões de habitantes no planeta, mas as estatísticas apontam para um contínuo crescimento populacional superando 8 bilhões em 2025 e chegando 9 bilhões em 2050 (ONU, 2010). Urbanização da população: A população urbana era menos da metade da população rural em 1950. Atualmente já vivem mais pessoas na cidade do que no campo e até 2050 mais de dois terços dos habitantes estarão nas cidades contra menos de um terço na área rural (ONU, 2010). Crescimento econômico dos emergentes: Na última década, os países em desenvolvimento cresceram em média 6% ao ano contra um crescimento de 1,7% ao ano dos países desenvolvidos. Este fenômeno continua acontecendo nesta década, o que vai equilibrar o poderio econômico entre países ricos e emergentes (FMI, 2011). Mudança dos hábitos alimentares:

Juntamente com a urbanização da população houve também uma alteração do perfil de consumo de alimentos das pessoas. Está havendo uma substituição de uma dieta que continha mais amido e cereais por outra que contém mais carnes, lácteos, doces e alimentos processados (FAO, 2006).

Todas essas mudanças já vêm provocando transformações consideráveis, como a escassez de terras produtivas e aumento da eficiência agrícola, queda nos estoques de alimentos, aumento do preço dos alimentos e incremento no consumo de energia. Escassez de terras produtivas e aumento da eficiência agrícola: Nos últimos 50 anos a população triplicou no mundo, enquanto a área agrícola expandiu apenas 11%, o que demonstra um grande aumento de eficiência. Neste período o consumo de carnes aumentou 433% e o de grãos cresceu 183% (FAO e ONU). Queda nos estoques de alimentos: Está havendo uma redução significativa nos estoques de produtos agrícolas no mundo, como por exemplo arroz, milho, açúcar, café e algodão, que está sendo impulsionado especialmente pelo aumento do consumo da China. (USDA, 2011). Aumento do preço dos alimentos: Todo esse cenário provocou aumento significativo no preço médio dos alimentos na última década, em várias cadeias produtivas como trigo, soja, milho, carne, café e açúcar, dentre outros (FAO e FMI). Incremento do consumo de energia: O consumo de energia também tem crescido muito no mundo. Entre 2000 e 2030 a previsão é de que haja um incremento de 119% no consumo de energia no planeta, mesmo com a previsão de melhoria da eficiência energética (Exame, 2011). Este fato vai pressionar o uso de fontes fósseis e renováveis, neste último caso com o incremento da produção hidráulica, eólica e de biocombustíveis como biodiesel e etanol, além da plantação de florestas de eucalipto para produção de carvão vegetal.

Com a expansão do mercado mundial de alimentos o Brasil – e especialmente a região centro-oeste brasileira – passa a ser uma das maiores esperanças do planeta para alimentar uma população maior, mais urbana e com melhor renda. Demanda por área agricultável: Para abastecer uma população em crescimento será necessário adicionar à área agricultável existente no mundo hoje em mais de 82 milhões de hectares, até o ano de 2050 (FAO, 2011). O Brasil é uma grande esperança para o agronegócio mundial: O relatório da OECD-FAO – Agricultural Outlook 2010-2019 – projetou que a produção mundial de alimentos deverá crescer 70% para atender a demanda em 2050. Estima-se que o Brasil

será o país que mais ampliará a produção agrícola com previsão de aumento de mais de 40% nesta década. China, Índia, Rússia e Ucrânia também deverão incrementar as suas produções a uma taxa em torno de 20%. Já demonstramos a nossa capacidade de crescimento. O agronegócio brasileiro já demonstrou a sua capacidade de crescimento nas últimas duas décadas. Na safra de 1990/1991 a produção brasileira de grãos era de 58 milhões de toneladas e chegou a quase triplicar na safra 2009/2010 quando atingiu a produção de 148 milhões de toneladas (CONAB, 2011). O crescimento foi maior no centro-oeste brasileiro. Entre todas as regiões brasileiras, o lugar onde mais cresceu a produção de grãos foi a região centro-oeste do Brasil, com aumento de 292% entre a safra 90/91 e safra 09/10, seguida das regiões norte (177%), sul (152%), nordeste (111%) e sudeste (34%).

Como se vê nos cenários descritos, há perspectivas altamente favoráveis para o agronegócio no Brasil e em Goiás, mas é preciso bem mais do que boa vontade para concretizar o nosso potencial. O presente estudo das principais cadeias produtivas do agronegócio é uma ferramenta estratégica para estabelecer metas e atingi-las no futuro próximo. Composto de uma detalhada análise do mercado, enfoque de sistemas e análise da situação interna, o estudo aponta para os objetivos a serem alcançados pela cadeia produtiva e as respectivas estratégias de execução. Finalizando são identificados os projetos estratégicos para o desenvolvimento do sistema produtivo nas áreas de: 1. Produção, produtos, pesquisa e inovação; 2. Comunicação; 3. Distribuição, logística e exportações; 4. Capacitação de recursos humanos; 5. Coordenação e adequação ao ambiente institucional; 6. Sustentabilidade; 7. Micro, pequenas e médias empresas e; 8. Fortalecimento dos elos do sistema produtivo.

Em seu artigo "A vantagem competitiva das nações", o professor Michael E. Porter, da Harvard Business School, afirma que "a prosperidade nacional não é algo herdado, mas, sim, o produto do esforço criativo humano. Não é privilégio que emana dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, como insistem os economistas clássicos. A competitividade de um país depende da capacidade de suas indústrias de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes. Num

mundo de competição global crescente, os países se tornaram mais, e não menos, importantes. À medida que os fundamentos da competição se deslocam cada vez mais para a criação e assimilação do conhecimento, aumenta a importância dos países. A vantagem competitiva é gerada e sustentada por um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo. Em todos os países constatam-se disparidades marcantes nos padrões de competitividade. Nenhum país é capaz de competir em todos os setores, nem mesmo na maioria deles. Em última instância, os países tem êxito em determinados setores porque o ambiente interno é progressista, dinâmico e desafiador ... Precisamos de novas perspectivas e ferramentas – precisamos de nova abordagem à competitividade que emane diretamente da análise de setores de sucesso internacional, sem preocupação com a ideologia tradicional ou com a mais recente moda intelectual. Precisamos saber, apenas, o que funciona e por quê. Em seguida, devemos aplicar as lições aprendidas.”

São essas perspectivas e ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da cadeia produtiva que você vai encontrar aqui neste estudo. Caberá aos agentes do setor público, da iniciativa privada (agro, indústria e serviços) e do terceiro setor aplicar o conhecimento, cada um na sua área, transformando estes projetos em realidade. Assim que conseguirmos executar as estratégias aqui previstas teremos como resultado uma sociedade melhor, uma economia mais forte, empresas mais sólidas, pessoas mais felizes e um ambiente mais equilibrado. Enfim teremos um estado mais rico e desenvolvido com sustentabilidade. Agora é hora de executar a estratégia!

Igor Montenegro Celestino Otto
Coordenador do projeto e presidente do
Conselho Temático de Agronegócios da FIEG



1 - Objetivos e método

1.1 - Objetivo



Este primeiro capítulo apresenta o objetivo e o escopo do projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás – 2020.

O projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás é uma iniciativa da FIEG, em parceria com Sebrae, Seagro, SIC, UFG, Segplan, Semarh, Alfa, Sectec, Faeg, Fecomércio, Seinfra, PUC-GO, Assembleia Legislativa, Embrapa, Sifaeg, Sindileite, Sindicarne, Sindicurtume. Seu objetivo é avaliar as possibilidades de adensamento das cadeias produtivas do agronegócio e sugerir um conjunto articulado de medidas estratégicas e ações a serem implementadas nos próximos anos.

Para a primeira fase do projeto, foram escolhidas as cadeias do milho, da soja, da carne suína, da carne de frango, da carne bovina, do couro e da cana-de-açúcar. Algumas dessas cadeias, devido a similaridades estruturais como a presença de agentes comuns a duas cadeias, foram agregadas, formando cinco grupos. Para facilitar a compreensão do trabalho, esses grupos foram também denominados “cadeias produtivas”. São essas:

- Grãos – milho e soja;
- Aves e suínos;
- Carne e couro bovino;
- Lácteos;
- Sucroenergética.

Uma vez escolhidas as cadeias produtivas, deu-se início à criação das parcerias necessárias para a execução do projeto e, na sequência, a montagem dos planos estratégicos. Em junho de 2011, foram deflagradas as reuniões com as entidades parceiras, sendo que na primeira delas, em 3 de junho, durante o primeiro workshop de planejamento estratégico, foi assinado o Protocolo de Intenções entre as entidades. Ao todo, oito reuniões e workshops foram realizados entre junho de 2011 e abril de 2012. Na ocasião, houve alinhamento dos objetivos do projeto; troca de informações sobre pesquisas; discussão dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, além de debate sobre os objetivos estratégicos de cada cadeia. Participaram desse processo, além de técnicos e dirigentes da própria FIEG, representantes do Sebrae, da Embrapa, da SIC, da Sectec, da Seagro, da SGPA, da Faeg, do Sifaeg, da Segplan, da PUC-GO, da UFG, da Faculdade Alfa, dos sindicatos patronais, empresários da agroindústria e os consultores da MBAgro e da Markestrat – Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia.

1.2 - Escopo e método de trabalho



A organização, a análise dos dados coletados e a montagem dos planos estratégicos preliminares – que posteriormente foram debatidos e melhorados em workshop com os interlocutores do projeto – ficaram a cargo de uma equipe de cinco consultores da Markestrat, liderados pelo Prof. Dr. Marcos Fava Neves. Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais (GESis), desenvolvido pelo próprio professor Marcos Fava Neves, em 2004, e aperfeiçoado ao longo dos últimos oito anos em aplicações empíricas e discussões em congressos dentro e fora do País. No Brasil, o método já foi aplicado aos sistemas agroindustriais do trigo (2004), da laranja (2005 e 2010), do leite (2006), da cana-de-açúcar (2009), da carne bovina (2011) e do algodão (2011). No exterior, as aplicações ocorreram na Argentina, no sistema agroindustrial do leite (2007), e no Uruguai, nos sistemas agroindustriais do trigo (2007) e do leite (2010). Na arena acadêmica, o método foi reconhecido e publicado pela Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp) International Foodand Agribusiness Management Association (Ifama) e pela European Marketing Academy (Emac).

O conceito de sistema agroindustrial (SAG) vai além das visões de cadeia produtiva e de redes de empresas, considerando não somente os fluxos financeiros e de produtos e as relações de co-

ordenação e conflito entre agentes produtivos, como também o ambiente institucional e as condições estruturais nas quais essas relações ocorrem. Assim, o SAG oferece uma perspectiva mais abrangente dos fluxos que ocorrem, dos fornecedores até o consumidor final. Ao convergir o conceito de SAG com teorias relativas à cooperação e às ações coletivas e com modelos de gestão estratégica, planejamento estratégico e planos de marketing, o GESis se torna uma ferramenta aplicável cujo objetivo é propor ações coletivas e com foco nos consumidores, que confirmam maior competitividade a sistemas agroindustriais de uma região, estado ou país.

O GESis tem início a partir da iniciativa de alguma organização existente no setor (normalmente organização setorial), em conjunto com governo, universidades e institutos de pesquisas, desejosos por organizar um processo de planejamento e visão de futuro para o sistema agroindustrial. Neste caso, a iniciativa partiu da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG), que, ciente da importância do agronegócio para a indústria e a economia goiana, elegeu um conjunto de cadeias produtivas e agregou parceiros estratégicos para dar início ao projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás.

Após a primeira etapa da iniciativa, o GESis contém outras quatro etapas, conforme ilustrado na figura 1.1. Contudo, a adaptação do método ao escopo do projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás focou na aplicação da etapa 4 do método, de elaboração dos projetos estratégicos. A etapa 2, de descrição e quantificação dos SAGs, foi aplicada parcialmente, mantendo-se a ação de mapeamento das cadeias produtivas, com a identificação dos elos e agentes presentes em cada uma delas, e excluindo-se a fase de quantificação, que consiste no levantamento das transações econômicas entre os diferentes elos. Já a etapa 3, de criação de uma organização vertical, foi excluída. Tais adaptações não prejudicam a formação dos planos estratégicos, uma vez que a etapa 4, apesar de subsequente às etapas 2 e 3, é independente destas.

Por fim, a etapa de administração dos projetos estratégicos (etapa 5) representa o desafio de colocar em prática e monitorar as ações estratégicas sugeridas para cada cadeia.

Etapa 1 *	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4 *	Etapa 5
Iniciativa de líderes, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindustrial	Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial	Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial	Montagem de um plano estratégico para o sistema agroindustrial	Administração dos projetos priorizados e elaboração de contratos

Figura 1.1: Método GESis – Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais.

*Etapa escopo do projeto - Fonte: Neves (2008)

A etapa 4 do GESis é o foco do método aplicado ao projeto Construindo o Futuro do Agronegócio em Goiás. Sua finalidade específica é definir os objetivos estratégicos do SAG e as estratégias e planos que possibilitarão alcançá-los. Esta etapa foi dividida em 13 subetapas ou passos, que vão de uma simples introdução ao complexo trabalho de orçar todo o conjunto de atividades dos diferentes planos estratégicos. A figura 1.2 ilustra os 12 passos sugeridos para a montagem de plano estratégico.

Escopo do projeto					Aplicação	
1 Introdução e entendimento	2	4 Objetivos para a cadeia	5	Projetos de produção, pesquisa e inovação	13 Consolidação de projetos estratégicos	14 Orçamento do plano estratégico
	Análise do mercado no enfoque de sistemas		6	Projetos de comunicação		
			7	Projetos de distribuição e logística e exportações		
			8	Projetos de capacitação e recursos humanos		
			9	Projeto de coordenação e adequação ao ambiente institucional		
	3		10	Projetos de sustentabilidade		
			11	Projetos de micro e pequenas empresas		
			12	Projetos de fortalecimento de elos fracos ou inexistente		
Análise da situação interna da cadeia, concorrentes e benchmarking						

Figura 1.2: Quatorze passos para o planejamento estratégico das cadeias produtivas do agronegócio goiano - Fonte: Adaptado de Neves (2008)

Como o objetivo deste trabalho é apresentar sugestões aos agentes produtivos, agentes facilitadores e agentes institucionais das cadeias contempladas, foram aplicados os passos de 1 a 11. Os passos 13 (consolidação dos planos estratégicos) e 14 (orçamento do GESis) deverão ser elaborados pelos agentes de cadeia, de acordo com suas prioridades, recursos, capacidades e competências, uma vez que serão estes agentes quem executarão os projetos.

Passo 1: Introdução e entendimento



O passo 1 – Introdução e entendimento – envolveu o levantamento e estudo de planos, estudos e relatórios já realizados para o agronegócio em Goiás e, mais especificamente, para as cadeias de grãos, aves e suínos, carne e couro bovino, lácteos e sucroenergético. Um amplo conjunto de materiais foi fornecido pela Embrapa, SIC, Sectec, Faeg, PUC-GO e Real L. Group, em reunião ocorrida dia 11 de junho de 2011. Adicionalmente, contou-se com apoio das consultorias MBAgro e JRM Inovação para realização de estudos preliminares, bem como foram coletados documentos dos sites de outras secretarias estaduais, como Seagro e Segplan, e de sindicatos, associações e federações ligadas ao agronegócio goiano.

Outras importantes atividades realizadas naquele primeiro momento foram a identificação e sensibilização dos interlocutores de cada cadeia produtiva, ampliando e fortalecendo o grupo de especialistas que contribuiria nas fases seguintes do projeto.



Passo 2: Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas



O passo 2 - análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas – envolveu as atividades de: levantamento dos dados de produção, consumo, exportações e importações no Brasil e no mundo; identificação das ameaças e oportunidades advindas das variáveis incontrolláveis do macroambiente no qual as cadeias se inserem; entendimento do comportamento e tendências dos consumidores finais e intermediários (distribuidores), no mercado interno e externo; e identificação de polos que são referências de competitividade em suas respectivas cadeias (benchmarking).

Nesta etapa, foram utilizadas duas ferramentas analíticas: a PEST e o modelo das Cinco Forças de Porter. A primeira é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico de organizações para a identificação das ameaças e oportunidades derivadas dos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico.

Político-legal	Econômico-natural
Sociocultural	Tecnológico

Figura 1.3: Ferramenta PEST - Fonte: adaptado de Neves (2005)

O modelo das Cinco Forças de Porter, outra ferramenta bastante difundida na literatura, no meio empresarial e cada vez mais comum nas análises de competitividade de Arranjos Produtivos Locais, explora as forças competitivas do microambiente de um setor ou indústria específica. Como a própria denominação da ferramenta explicita, são cinco as dimensões analisadas: a rivalidade entre concorrentes; a ameaça de novos entrantes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de barganha dos fornecedores; e o poder de barganha dos clientes. As relações nestas cinco dimensões determinam a competitividade do mercado analisado. Nos estudos de cadeias produtivas, a aplicação desta ferramenta auxilia na compreensão das forças presentes nos relacionamentos verticais (entre os diferentes elos da cadeia), horizontais (entre agentes do mesmo elo) e mesmo no relacionamento com cadeias concorrentes (produtos substitutos).

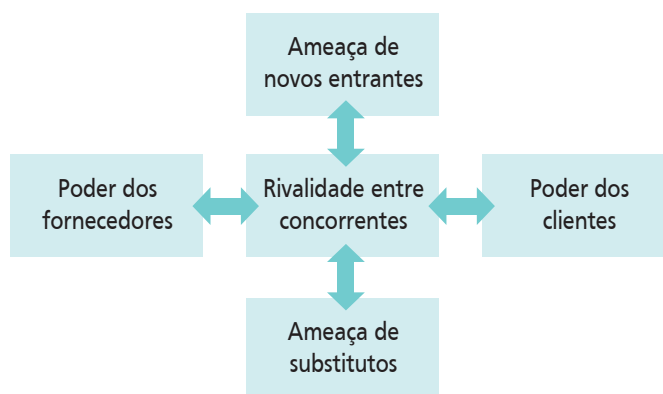


Figura 1.4: Modelo das Cinco Forças de Porter
Fonte: Adaptado de Porter (1980) e Grant (2002)

Passo 3: Análise da situação interna e de concorrentes globais



O passo 3 – análise da situação interna e de concorrentes globais – consistiu no estudo aprofundado das cinco cadeias produtivas no Estado de Goiás. Foram levantados os pontos fortes e fracos de cada cadeia; mapeados os relacionamentos e formas de coordenação entre seus diferentes elos; analisados seus recursos e competências; identificados os fatores críticos de sucesso; e avaliados e comparados os polos de referência identificados no passo anterior.

Também nesta etapa, foram utilizadas duas ferramentas analíticas: a SWOT e modelo do Diamante de Porter. Os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, foco da ferramenta SWOT, foram objeto de discussão de três reuniões ocorridas entre junho e agosto de 2011, nas dependências da Faeg e da FIEG, e que contaram com a presença de interlocutores das cinco cadeias produtivas. Posteriormente, foram realizadas 35 entrevistas em profundidade com especialistas dessas cadeias, incluindo produtores rurais, gestores de empresas processadoras e de indústrias de transformação, pesquisadores e técnicos de órgãos ligados ao governo do Estado. Estas entrevistas serviram para aprofundar o entendimento da equipe responsável pela elaboração do estudo sobre os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades de cada cadeia, assim como para identificar aspectos ligados ao modelo do Diamante de Porter.

Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Ameaças

Figura 1.5: Ferramenta SWOT
Fonte: adaptado de Neves (2005)

O modelo do Diamante de Porter analisa quatro dimensões que, segundo Michael Porter, fundamentam e fornecem as bases da competitividade de um setor em determinada localização geográfica. Assim, sua aplicação foi parte central na identificação do atual nível de competitividade das cadeias produtivas em Goiás. As quatro dimensões são as seguintes:

- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas do setor: nível de concorrência entre as empresas da cadeia com consequências no aumento da competitividade pela busca por inovação e diferenciação.
- Condições de demanda: exigências dos consumidores que levem à necessidade pela busca de melhorias nos produtos e processos.
- Indústrias correlatas e de apoio: existência de fornecedores de produtos e serviços, de indústrias compradoras e canais de distribuição, ou mesmo de outros tipos de indústrias que promovam o compartilhamento de tecnologias e conhecimento que resultem no aumento da competitividade da cadeia.
- Condições de fatores de produção: representa o estado dos fatores estruturais fundamentais para a competitividade da região, tais como disponibilidade de mão de obra qualificada, acesso à tecnologia, disponibilidade de recursos naturais e financeiros, infraestrutura, etc.

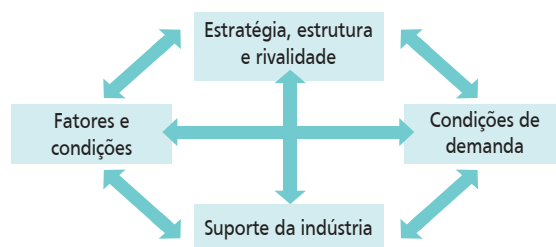


Figura 1.6: Modelo do Diamante de Porter
Fonte: adaptado de Porter (1997)

Passo 4: Objetivos para as cadeias produtivas



Depois de estudadas a dinâmica das cinco cadeias produtivas e de seus mercados e após análise das condições de competitividade dessas cadeias em Goiás, chegou-se ao passo 5 do método: definição dos objetivos estratégicos das cadeias produtivas para 2020. Esta etapa envolveu as seguintes atividades:

- Definição do posicionamento estratégico: para cada cadeia foi definido o posicionamento estratégico almejado para o ano de 2020. Levou-se em consideração as expectativas dos stakeholders, em especial os consumidores, e a posição dos polos de referência para Goiás. O objetivo é buscar um posicionamento que diferencie o Estado de seus principais concorrentes.
- Definição da missão e da visão da cadeia: a missão e a visão sintetizam o posicionamento estratégico almejado e balizam os estratégicos de cada cadeia. A missão deve traduzir a razão de ser da cadeia e a necessidade ou problema que a cadeia aborda. A visão explicita aonde a cadeia quer chegar em 2020.
- Definição dos objetivos estratégicos: em concordância com a missão e a visão, visando ao alcance do posicionamento traçado e ao crescimento sustentável da cadeia, foram estabelecidos os objetivos estratégicos a serem alcançados em 2020.

Tais definições foram primeiramente sugeridas pela equipe executora do projeto, com base nas análises das informações coletadas nas etapas anteriores, incluindo as 35 entrevistas realizadas com especialistas de cada cadeia. Estas sugestões foram, então, apresentadas, discutidas e aprimoradas em workshop realizado nos dias 11 e 12 de abril, nas dependências da FIEG, onde estiveram presentes empresários da indústria processadora e de transformação, dirigentes de sindicatos patronais e de associações de produtores, técnicos da Faeg, do Sifaeg, da SGPA, da Seagro, do Sebrae, da SIC, da Sigplan, pesquisadores da Embrapa e professores e pesquisadores da UFG.

No workshop, foram também discutidas as estratégias para atingir os objetivos propostos, o que resultou em listas de ações estratégicas que deverão ser tomadas pelos agentes produtores, agentes facilitadores e agentes institucionais, apresentadas nos passos de 5 a 12.



Passos 5 a 12: Planos dos vetores estratégicos



Em paralelo às estratégias definidas com vista ao alcance dos objetivos estratégicos, os participantes do workshop deram suas sugestões quanto aos chamados planos dos vetores estratégicos, que são projetos que complementam as estratégias definidas no passo anterior. Os projetos foram divididos em oito áreas:

- Produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovação;
- Comunicação;
- Distribuição, logística e exportações;
- Capacitação e Recursos Humanos;
- Coordenação e adequação ao ambiente institucional;
- Sustentabilidade;
- Micro e pequenas empresas e
- Fortalecimentos dos elos fracos ou faltantes.

Com os 12 passos descritos, formaram-se os planos estratégicos para as cadeias de grãos (milho e soja), aves e suínos, carne e couro bovinos, lácteos e sucroenergética do Estado de Goiás.

Este trabalho agrega o conhecimento e as opiniões de alguns dos principais especialistas do agronegócio goiano sobre os desafios e as potencialidades dessas cinco cadeias produtivas e apresenta os objetivos estratégicos que, segundo esses mesmos especialistas, devem ser buscados nos próximos oito anos. Para além disso, este

trabalho também aponta um amplo conjunto de ações que, acredita-se, são fundamentais para alcance dos objetivos propostos e para o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas. Assim, por meio deste estudo aprofundado e inclusivo, a FIEG e o Sebrae-GO esperam contribuir para o fomento de projetos coletivos que materializem o enorme potencial do agronegócio em Goiás.



2 - Análise de mercado e enfoque de sistemas

2.1 - Análise do mercado internacional de leite e lácteos



O mercado internacional de leite e produtos lácteos está se expandindo consideravelmente nos últimos 11 anos, sobretudo nos países emergentes. Segundo o USDA (2012), tanto a produção quanto o consumo se elevaram em mais de 40% nesse período.

O aumento da produção e do consumo ocorreu principalmente com o avanço da produtividade, fato que pode ser explicado com a estabilidade no número do rebanho leiteiro no mundo. Dados da USDA (2012), representados na figura 2.1, mostram quantitativo de pouco mais de 131,1 milhões de cabeças. A Índia tem o maior rebanho, com 44,9 milhões de cabeças, seguida pela Europa, com 23,1 milhões de cabeças, pelo Brasil, com 18,2 milhões, e Estados Unidos, com 9,2 milhões.

Dentre esses países, se destacam a Europa e os Estados Unidos, com, respectivamente, redução de 17% e crescimento de 1%, de 2001 até 2011. Mesmo com um rebanho menor do que o brasileiro, a Nova Zelândia, Argentina e Austrália são referências no mercado internacional. Mas um dado que pode ser indicativo de boa oportunidade para o Brasil é que a Austrália e a Argentina vêm diminuindo seus rebanhos nos últimos anos. A primeira reduziu mais de um quarto e os argentinos, mais de 10%. Uma análise mais profunda mostra que os 14% de crescimento do Brasil nos últimos anos equivale a todo o rebanho da Argentina em 2011.

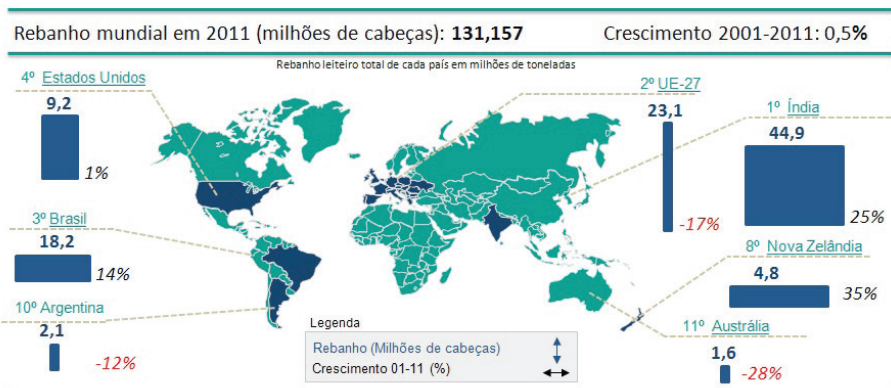


Figura 2.1 - Crescimento do rebanho leiteiro mundial (2001-2011).
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2011).

Como pode ser observado na figura 2.2, foram produzidos no mundo 527,1 milhões de toneladas de leite em 2011. A União Europeia teve a maior produção, com 141,8 milhões de toneladas, seguida pela Índia, com 121,5 milhões de toneladas, pelos Estados Unidos, com 88,95 milhões de toneladas. O Brasil figura como sexto colocado, com 30,6 milhões de toneladas. Dentre esses, os países que tiveram os maiores crescimentos percentuais da produção foram a Índia e o Brasil, respectivamente, com 50% e 37%, de 2001 até 2011.



Figura 2.2 - Crescimento da produção mundial de leite (2001-2011).
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2011).

Os resultados da produção de leite dos principais concorrentes do Brasil no mercado internacional também foram positivos. A Argentina aumentou em 26% sua produção, mesmo com um recuo de 12% no rebanho. A Nova Zelândia registrou salto de 40%, porcentual superior ao aumento de seu rebanho, de 35%. A Austrália, que teve acentuada redução no rebanho (28%), conseguiu diminuir a perda na produção, que foi de 12%.

O consumo mundial, que pode ser observado na figura 2.3, mostra que praticamente toda a produção de 527,3 milhões de toneladas de leite em 2011 foi esgotada no mesmo período e que a produção dos principais países se destinou ao abastecimento do consumidor e da indústria. No entanto, essas análises são válidas para o leite líquido de vaca. Esses valores se alteram quando se considera também o leite de outras espécies e as importações e exportações de leite em pó e de outros produtos lácteos. Na análise com inclusão desses produtos, alguns países podem aumentar a produção e o consumo de leite.

Segundo os dados do USDA (2012), quase o mesmo volume do leite produzido nos principais países foi também a quantidade consumida nos mesmos países. Uma análise do ranking mostra que a União Europeia continua na primeira colocação também no consumo, com 142,2 milhões de toneladas, seguida pela Índia, com 121,5 milhões de toneladas, pelos Estados Unidos, com 88,6 milhões de toneladas. O Brasil está em sexto, com 30,6 milhões de toneladas. Dentre esses, os países que também tiveram os maiores crescimentos porcentuais do consumo foram a Índia e o Brasil, respectivamente, com 50% e 37%, de 2001 até 2011.

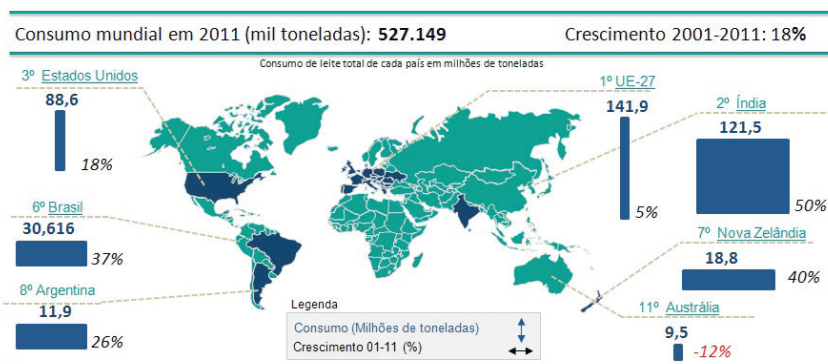


Figura 2.3 - Crescimento do consumo mundial de leite (2001-2011).
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Em relação à proporção anual por habitante, o Brasil está entre os dez países com o maior consumo per capita de leite no mundo. Como pode ser observado na tabela 2.1, o consumo de leite por habitante vem crescendo nos principais mercados mundiais, o que inclui também os principais países exportadores. Segundo dados da USDA (2012), da Agência Central de Inteligência norte-americana (CIA) e do Eurostat (2012), o Brasil é o nono país com maior consumo per capita de leite, com 150 kg por habitante em um ano. No entanto, o País também registrou queda considerável no leite consumido por seus habitantes, uma retração de 4,17% de 2010 para 2011.

Entre os principais consumidores no mundo, destacam-se a Austrália, com 151,81 kg/hab./ano de leite líquido; a Ucrânia, com 128,86 kg/hab./ano, seguida pelo Canadá, com 117,81 kg/hab./ano; pelos Estados Unidos, com 108,53 kg/hab./ano; Rússia, com 98,50 kg/hab./ano; e União Europeia, com 91,32 kg/hab./ano. Nessa proporção, o primeiro colocado, Austrália, chega a consumir 174% a mais que o Brasil, com 87,09 kg/hab./ano. Nesses dados, se considera o consumo doméstico de leite líquido e de leite em pó integral e desnatado convertidos para leite líquido.

Ranking de consumo per capita de leite líquido			
Posição	País	Kg/hab./ano	Alta % (2010-2011)
1ª	Austrália	151,81	2,81%
2ª	Ucrânia	128,86	-0,87%
3ª	Canadá	117,81	0,55%
4ª	Estados Unidos	108,53	0,87%
5ª	Rússia	98,50	-3,57%
6ª	UE-27	91,32	2,31%
7ª	Brasil	87,09	2,86%
8ª	Argélia	79,73	9,01%
9ª	Nova Zelândia	79,53	0,00%
10ª	Argentina	74,67	5,98%

Tabela 2.1– Consumo per capita de leite, manteiga e queijo nos principais países no mundo em 2010.

Nota: Foram considerados os dados do consumo doméstico de leite fluído no país, leite em pó integral e leite em pó desnatado.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012), CIA (2012), Eurostat (2012) e Embrapa (2008).

O leite de vaca é o principal produto lácteo exportado no mundo. O gráfico 2.1 mostra a participação relativa dos oito principais exportadores mundiais. Segundo dados do USDA (2012), o montante exportado chega a 537 mil toneladas de leite. Desses, 48% (cerca 260 mil toneladas) foram exportados pela União Europeia. Logo após, aparecem a Nova Zelândia (22%), a Austrália (14%), a China (5%), a Argentina e Ucrânia (3%), o México (2%) e o Canadá (1%).

Essa configuração das exportações revela alta concentração no fornecimento de leite no mundo, com 70% nos dois principais exportadores. No caso da falta de abastecimento por estes países, o abastecimento mundial pode ficar comprometido, o que evidencia a necessidade de aumentar o número e a participação dos outros países fornecedores. Ao mesmo tempo em que isso pode ser encarado como uma oportunidade para o Brasil, ainda estamos tendo de importar leite para abastecer o mercado interno, mas há pouco tempo, mais precisamente em 2008, já fomos o 4º maior exportador mundial de leite.

Essa colocação foi conquista pelo Brasil devido a uma conjuntura de fatores externos que nos auxiliaram para isso. Dentre eles, pode-se destacar a quebra de safra na produção dos principais exportadores. Deve-se, portanto, estar sempre atendo ao ambiente externo, que pode modificar o cenário da produção leiteira e gerar boas oportunidades de negócio.

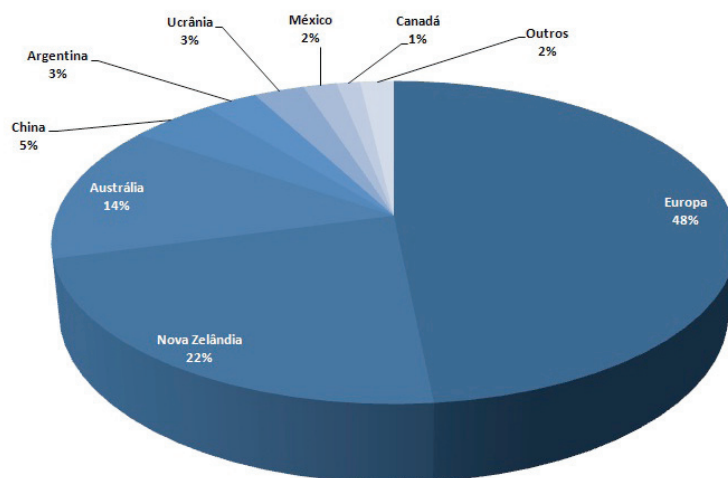


Gráfico 2.1 - Participação dos países nas exportações mundiais de leite em 2011.
Fonte: USDA (2011).

Já os principais importadores se concentram nos países emergentes. As importações de leite, assim como as exportações, são concentradas em poucos países. Segundo dados do USDA (2012), foram importadas no mundo 425 mil toneladas de leite. Os cinco maiores exportadores representam mais de 90% das vendas internacionais. Em relação às compras do leite internacional, os cinco maiores importadores agregam 89% do volume importado no mundo, como pode ser visto no gráfico 2.2.

A Rússia foi o país que mais importou leite, com cerca de 210 mil toneladas em 2011 (50% do total), seguida pelas Filipinas (13%), pelo México e Canadá (9%), e pela China (5%). O Brasil também figura nesta lista de importação de leite, ocupando a oitava colocação (1%). O fato pode ser explicado pela alta do preço do leite no País e pela demanda do mercado interno. E, mesmo com algumas cotas de importação de leite em pó dos países vizinhos brasileiros, os produtores nacionais reclamam do alto volume de leite em pó vindo da Argentina e do Uruguai.

Outro problema enfrentado pelo mercado brasileiro é a importação de produtos lácteos dos países vizinhos. Juntamente com a importação de leite em pó desses países, a entrada de queijos também vem afetando muito o mercado nacional. No entanto, para o queijo não existe uma cota. Logo, nossos parceiros do Mercosul estão mandando muito mais produtos do que o adequado para o mercado. Inclusive o queijo tem valor agregado maior do que o leite e, com isso, diminui ainda mais a competitividade do setor lácteo brasileiro.

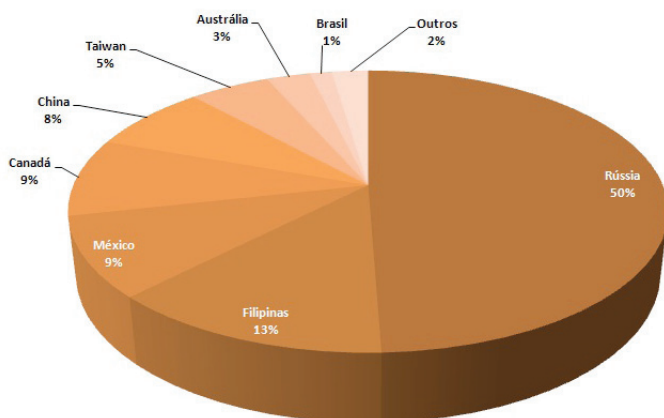


Gráfico 2.2- Participação dos países nas importações mundiais de leite em 2011.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2011).

As projeções da OCDE em 2011 para produção e consumo mundial também são favoráveis ao setor de leite, sobretudo no consumo, que irá crescer mais, proporcionalmente, do que a produção. Os dados mostrados pelas projeções da OCDE (2011), representados no gráfico 2.3, indicam que a produção de leite de todas as espécies vai aumentar em 23%, diante do consumo de 25%. Esse cenário incentiva a atividade leiteira no mundo e, principalmente, no Brasil, que tem o potencial de ser um dos principais fornecedores.

O valor da produção mundial de leite é muito maior do que o do consumo em volume, mesmo nas projeções. Esse fato pode ser explicado pela diferenciação que existe nos processos industriais de conversão de leite fresco para produção de derivados como queijos, leite em pó integral, leite em pó desnatado e caseína, entre outros produtos. Por exemplo: para produzir 1 kg de leite em pó são necessários de 7 a 8,5 litros de leite. Para produzir 1 kg de queijo são necessários de 7 a 11 litros.

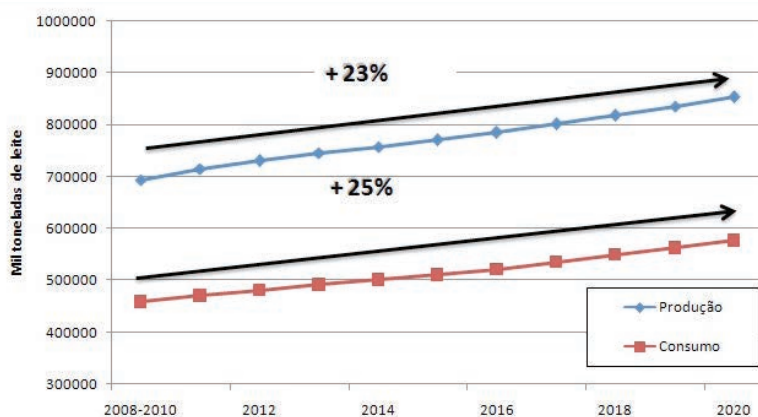


Gráfico 2.3 – Projeção da produção e do consumo de leite no mundo até 2020.
 Nota: Foram considerados o consumo de leite fresco e a produção de manteiga, queijo, leite em pó integral e desnatado e caseína.
 Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da OCDE (2012).



2 - Análise de mercado e enfoque de sistemas

2.2 - Análise do mercado nacional de leite e lácteos



O mercado nacional de leite está fortemente relacionado com o mercado nacional de carne bovina. Esse fato pode ser observado pelas características do rebanho bovino brasileiro, que na contagem oficial do IBGE (2012) engloba os animais com aptidão para produção de carne e leite. Estimado em 209,5 milhões de cabeças, o rebanho bovino é composto, em sua grande maioria, por animais zebuínos, que são adaptados a climas tropicais e que possuem maior aptidão para produção de carne. As exceções estão nos Estados do Sul do País, que por apresentar clima temperado conseguiram adaptar melhor os rebanhos com descendência europeia, melhores produtores de leite.

Segundo dados consolidados do IBGE (2012), que podem ser observados na figura 2.4, o Estado de Mato Grosso possui o maior rebanho bovino, com mais de 28,7 milhões de cabeças, concentrando 13% do total do rebanho nacional em área de 22,7 milhões de hectares. Em seguida, aparecem Minas Gerais (10,8%), maior produtor de leite; Mato Grosso do Sul (10,6%) e, na quarta posição, Goiás (10,1%). É importante observar que, mesmo com pequena diferença no tamanho do rebanho para Minas e Mato Grosso do Sul, Goiás utiliza área bem menor para alocar seu rebanho, menos 5 milhões de hectares em relação ao primeiro e 3 milhões diante do segundo.

Rebanho da pecuária bovina nacional em 2010 (mil cabeças): **209.541**

Crescimento 2000-2010: **23,3%**

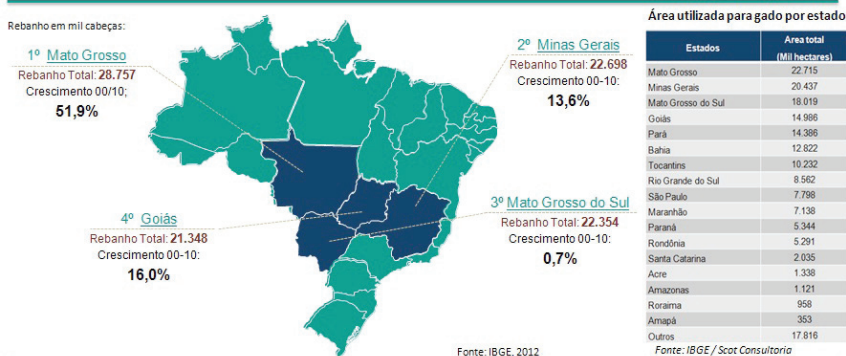


Figura 2.4- Crescimento do rebanho nacional de bovinos, segmentado por Estado, de 2001 a 2011. - Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

Na produção nacional de leite, o mercado passou por mudança que afetou principalmente a atividade goiana. O Estado, que já foi o segundo maior produtor no Brasil em 2006, hoje perdeu posições e está na quarta colocação. Um diagnóstico mais detalhado dessa queda de competitividade será realizado na análise do mercado interno.

O volume da produção nacional de leite cresceu acentuadamente nos últimos levantamentos realizados pelo IBGE (2012). Como pode ser observado na figura 2.5, foram produzidos no Brasil 30,7 bilhões de litros de leite em 2010, quantidade 60% maior da que foi registrada em 2000. O Estado de Minas Gerais teve a maior produção, com 8,4 bilhões de litros, seguido pelo Rio Grande do Sul, com pouco mais de 3,6 bilhões de litros, e pelo Paraná, com aproximadamente a mesma quantidade. Goiás ficou na quarta colocação, com 3,2 bilhões de litros, crescendo 52% no período de 2000 a 2010. Esse avanço foi menor do que a média brasileira (60%) e inferior a seus principais competidores, Rio Grande do Sul (73%) e Paraná (90%).

O aumento da produção e da competitividade dos Estados do Sul do País se deve, principalmente, à alta tecnologia do processo produtivo e ao melhoramento genético da pecuária leiteira dessa região pela melhor adaptação de rebanhos com procedência europeia, melhores produtores de leite. Uma vaca de origem holandesa, por exemplo, tem uma produtividade até seis vezes maior do que média do rebanho brasileiro.

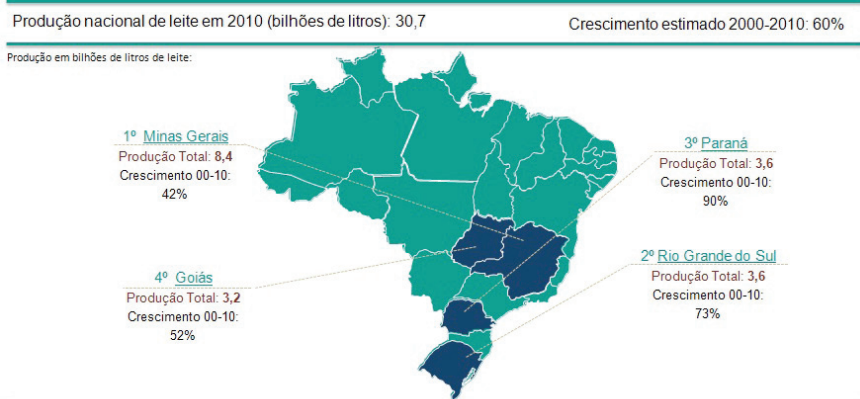


Figura 2.5 - Crescimento da produção nacional de leite, segmentada por Estado, de 2001 a 2011. - Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

O consumo nacional de leite pela indústria também se concentra nas principais regiões produtoras, exceto São Paulo, que se configura como o 3º maior consumidor industrial de leite, principalmente pela proximidade com o maior mercado consumidor do País.

No Brasil, em 2011, foram consumidos pela indústria 21,79 bilhões de litros de leite. Segundos dados do IBGE (2012), apresentados na figura 2.6, que agregam os volumes adquiridos pela indústria de leite fiscalizado pela inspeção sanitária, a quantidade consumida pela indústria foi menor do que o produzido pelo País. Esse dado pode ser explicado pelo uso doméstico de leite para a fabricação de queijo, doces, alimentação animal, entre outros, além da realidade de que nem todo o leite consumido no País é fiscalizado, fator que prejudica a cadeia.

O maior Estado consumidor industrial de leite é Minas Gerais, com 5,7 bilhões de litros, que representam 26,15% do total nacional. Em seguida, aparecem Rio Grande do Sul (14,6%), São Paulo (11,4%), Paraná (11,0%) e Goiás (10,5%). Com essa configuração, temos que os principais consumidores estão na mesma região onde se concentra a produção. Excluindo-se São Paulo, as indústrias se instalam próximas às regiões de produção para minimizar os gastos com fretes e também pela perecibilidade do leite, que necessita ser rapidamente industrializado após a ordenha para manter suas características nutricionais. Os Estados produtores também incentivam a instalação de indústrias em seu território

por meio de políticas de incentivos fiscais para gerarem empregos e renda via do beneficiamento da produção.

No Brasil, a produção de leite também é a maior geradora de empregos no campo, presente em 100% dos municípios brasileiros e contribuindo decisivamente para a fixação do homem no meio rural.

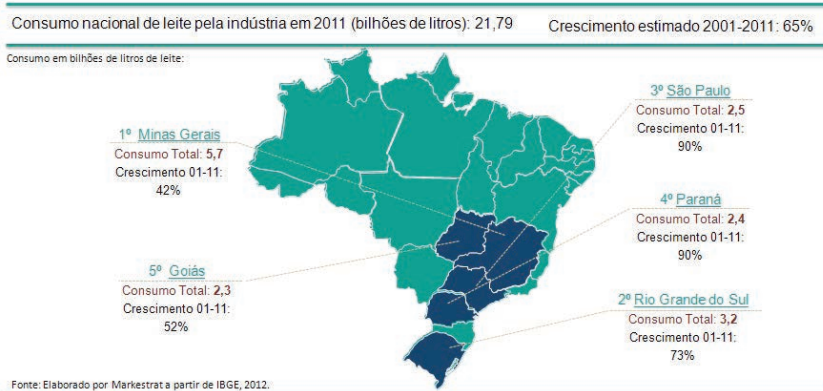


Figura 2.6 - Crescimento do consumo nacional de leite pela indústria, segmentado por Estado, de 2001 até 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

Ao se observar o movimento do consumo nacional per capita em relação à evolução da produção nacional de leite (gráfico 2.4), pode-se notar que a curva da segunda segue a do primeiro.

Segundo dados do IBGE (2012), o consumo nacional per capita de leite no País tem crescido mais de 18% de 2001 para 2011, passando de 127 litros/hab./ano para 150 litros/hab./ano. A produção também se elevou, cerca de 37%, saindo de 22,3 bilhões de litros para 30,7 bilhões de litros. Esses índices colocam o Brasil entre os países com maior consumo per capita no mundo, mas com potencial para melhorar muito mais, principalmente ao se comparar com as nações desenvolvidas, que consomem mais de 230 litros/hab./ano, 50% a mais do que aqui. Como pode ser observado no gráfico 2.4, o consumo nacional per capita esteve em queda no último período, porém as projeções são muito favoráveis para o setor.

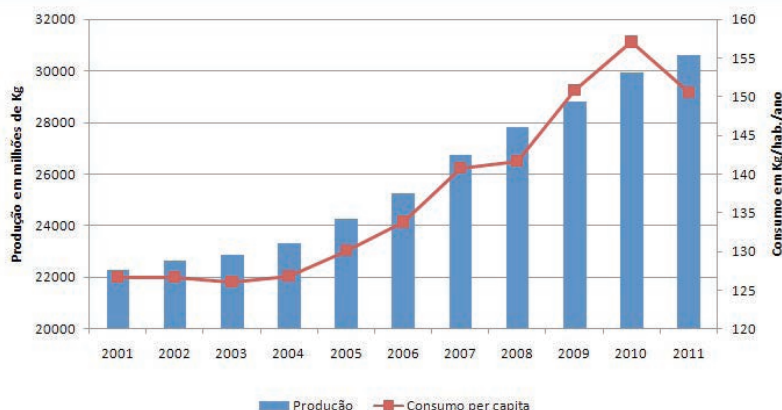


Gráfico 2.4 - Crescimento da produção e do consumo nacional per capita de leite (2001-2011). - Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2012).

	2009 (kg/hab./ano)	2010 (kg/hab./ano)	2011 (kg/hab./ano)	Variação % (2010/2011)
Países desenvolvidos	235,7	235	235,2	-01%
Países em desenvolvimento	65,7	66,9	68,2	-1,3%
Brasil	151	157	150	-4,7%

Tabela 2.2 - Crescimento do consumo per capita de leite nos países desenvolvidos, nos países em desenvolvimento e no Brasil de 2009 a 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da FAO (2012).

Os estabelecimentos informantes de produção de leite no Brasil aumentaram ligeiramente entre 2001 a 2011, pouco mais de 6%. Nota-se o avanço principalmente dos Estados da Região Sul e da Bahia, neste caso influenciada pela chegada de neozelandeses, que estão produzindo leite a pasto, com alta tecnificação e produtividade. Minas Gerais permaneceu estável. Mas ocorreu acentuada retração principalmente em São Paulo e Goiás.

Dados do IBGE (2012), representados no gráfico 2.5, apontam que o número de informantes cresceu de 1.941 em 2001 para 2.064 em 2011. Para Goiás, que passou de 221 informantes em 2001 para 143 em 2011, a análise indica retração, superior a 35%. Essa análise mostra que o número de produtores cadastrados aumentou pouco no Brasil (6%) e até retrocedeu em Goiás, quando comparado ao

crescimento da produção, de aproximadamente 60%. Ela indica também que a produtividade melhorou consideravelmente. Partindo do ponto que alguns especialistas defendem que a produtividade pode aumentar ainda mais e que o Brasil já melhorou sua produção neste quesito, temos um grande potencial a ser explorado. Isso é possível até mesmo sem precisar aumentar a área de pastagem ou o número de cabeças de animais.

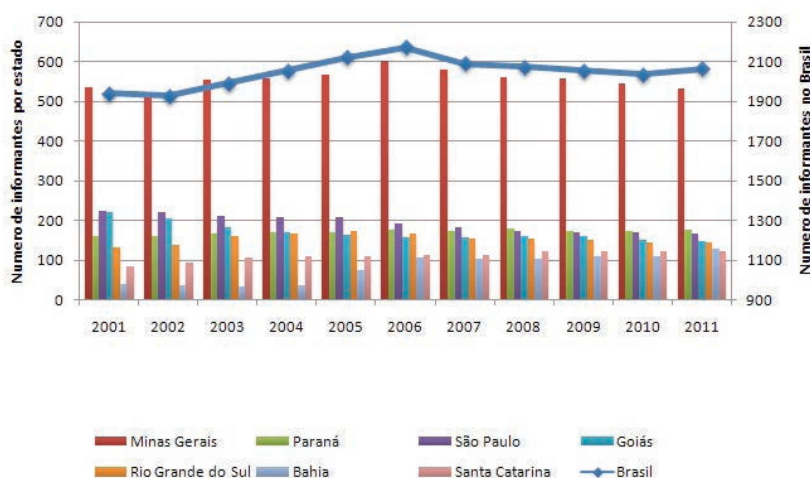


Gráfico 2.5 – Evolução do número de propriedades informantes da produção nacional de leite de 2001 a 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados do IBGE (2012).

O Brasil tem saldo consolidado negativo na balança comercial de leite nos últimos 11 anos. Dados da USDA (2012) apontam que o País teve resultados positivos da exportação de produtos lácteos em relação à importação somente nos anos de 2007 e 2008. Para o restante do período, importou em maior volume do que exportou.

A balança comercial de produtos lácteos brasileiros de 2001 a 2011, representada no gráfico 2.6, tem como principais produtos comercializados o leite em pó e o leite líquido. O Brasil teve seu maior volume de importação no ano de 2002, com 131 mil toneladas importadas de produtos lácteos, entre leite líquido, leite em pó integral, leite em pó desnatado, manteiga e queijos. O melhor resultado para a balança brasileira foi em 2008, quando o País teve saldo de 63 mil toneladas exportadas para os mercados internacionais.

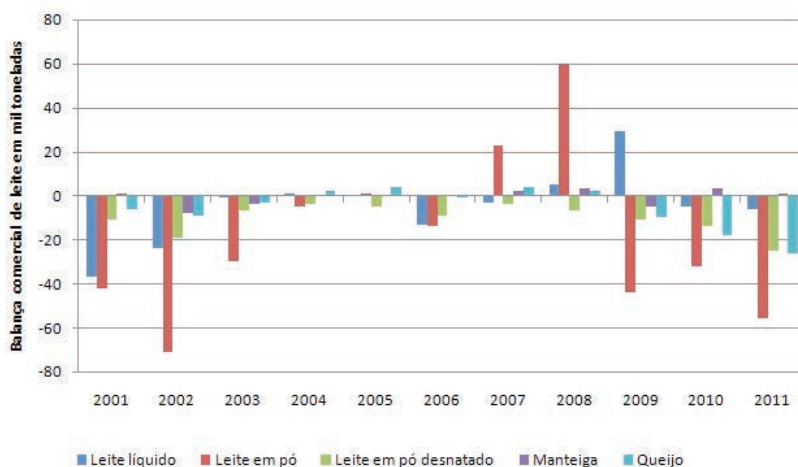


Gráfico 2.6 – Balança comercial brasileira de leite, segmentada pelos principais produtos lácteos em 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da USDA (2012).

Os principais exportadores de leite para o Brasil são nossos vizinhos da América do Sul, parceiros comerciais do Mercosul. Segundo dados do Serviço de Comércio Exterior do Brasil (Secex, 2012), representados no gráfico 2.7, os produtos lácteos importados pelo mercado brasileiro tiveram origem principalmente no Uruguai, com mais de 50 milhões de toneladas, seguido pela Argentina, com 45 milhões, e pelo Chile, com quase 5 milhões de toneladas.

Entre as razões para as importações desses produtos, está o aquecimento da economia brasileira. O consumidor está demandando mais do que o mercado interno é capaz de fornecer e, paralelamente, o preço pago ao produtor de leite brasileiro também é, na média, maior do que o preço pago aos mercados uruguaios e argentinos. Porém, principalmente em razão dos altos custos de produção e da perda de competitividade, o produtor brasileiro está se sentindo prejudicado pelo aumento da importação de produtos lácteos, o que em parte desestimula a atividade leiteira no Brasil.

A Argentina justifica que a exportação de leite em pó e outros produtos lácteos é necessária para manter o equilíbrio do mercado lácteo interno, que antes conseguia absorver esses produtos. Atualmente, a crise na economia tem feito com que o principal destino da produção seja a exportação. Os produtores argentinos também reclamam do baixo preço pago pelo litro de leite pela indústria, que vem refletindo também na competitividade da cadeia de leite brasileira.

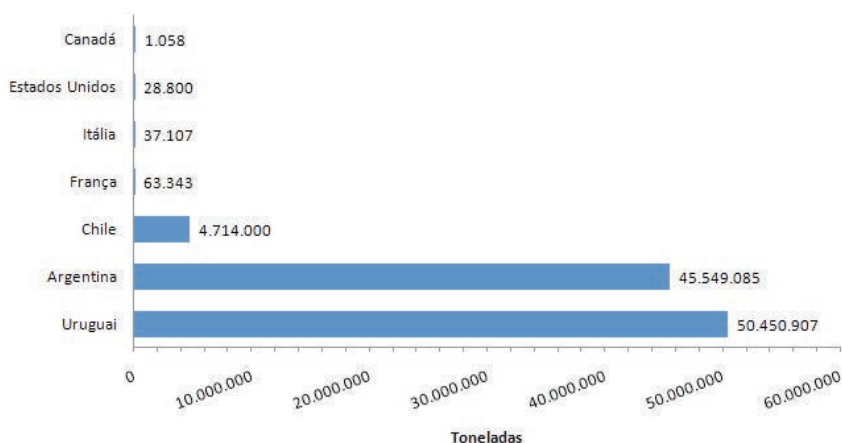


Gráfico 2.7 – Volume de importação de leite pelo mercado brasileiro, segmentado por países exportadores em 2011.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados do SECEX (2012).

As projeções para produção e consumo nacional de leite também são favoráveis para o mercado interno brasileiro. Como pode ser observado no gráfico 2.8, ambos vão aumentar em 20%. Mas vale ressaltar que o mercado internacional tem uma projeção de crescer 25% nesse mesmo período, o que pode ser uma oportunidade para aumentar a coordenação da cadeia e, com isso, estimular a alta das exportações brasileiras.

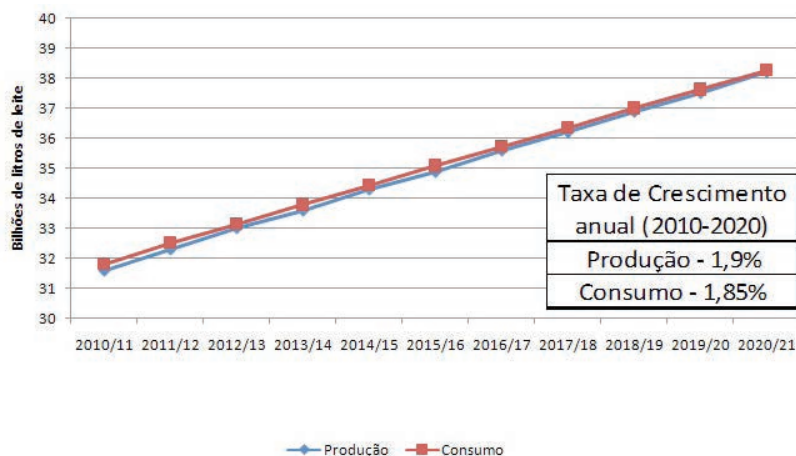


Gráfico 2.8 – Projeção da produção e do consumo de leite no Brasil até 2020/21.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da MAPA (2011).

2.3 - Análise das variáveis incontroláveis



Conforme explicado na descrição do método de trabalho, a ferramenta PEST foi utilizada na análise do ambiente externo. Trata-se de uma análise qualitativa que visa agrupar o máximo de informações sobre as variáveis incontroláveis dos ambientes político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico. O levantamento dessas variáveis que afetam a cadeia de lácteos é apresentado a seguir, nos quadros 2.1 (oportunidades advindas do ambiente externo) e 2.2 (ameaças advindas do ambiente externo).

Entre as oportunidades que se colocam para a cadeia, ressaltam-se aquelas ligadas às mudanças no ambiente tecnológico, como, por exemplo, o emprego de tecnologia, gestão e genética para aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção da atividade leiteira brasileira. O melhor uso da tecnologia pode auxiliar também para que a produção leiteira cresça sem precisar recorrer ao aumento das áreas já existentes para a pecuária de leite.

Outro tema que tem atraído muito a atenção dos agentes envolvidos na cadeia leiteira é o ambiente sociocultural. O aumento da renda da população brasileira, a urbanização nos países emergentes, a mudança dos hábitos de alimentação vêm apontando boas chances de novos negócios. O consumidor passou a exigir produtos com características sustentáveis, o que força toda a ca-

deia a se adequar. Ao mesmo tempo, as novas tecnologias que permitem, por exemplo, a integração lavoura-pecuária e pecuária-floresta e a geração de energia por meio dos dejetos são ótimas alternativas para aliar produtividade e sustentabilidade, mantendo-se a cadeia nacional competitiva.

Essas e outras oportunidades advindas do ambiente externo estão listadas no quadro 2.1:

Oportunidades
Político-legal
- Os estoques mundiais de alimento encontram-se baixos;
- O consumo nos países em desenvolvimento terá aumento mais expressivo do que nos países desenvolvidos;
- A desregulação do setor agropecuário implicou no fim do tabelamento de preços e na liberalização das importações;
- Redução do suporte governamental internacional para a produção agropecuária;
- Legislações de qualidade da produção agropecuária e ambientais mais rígidas.
- A concentração do varejo estimula relacionamentos de mais longo prazo entre produtores e indústrias;
Econômico-natural
- Fusão e alianças entre cooperativas como uma estratégia que pode levar a ganhos logísticos, redução de custos fixos e elevação da oferta de produtos com maior valor agregado;
- O Brasil pode aumentar o aproveitamento da área dedicada à agropecuária;
- Estabilização da economia brasileira, trazendo maior possibilidade de investimento estrangeiro;
- Linha de crédito específica para produção agropecuária familiar;
- Restabelecimento dos níveis históricos de crescimento da economia brasileira.
Sociocultural
- Aumento da oferta de produtos lácteos que atendam ao mercado das classes C, D e E;
- A alimentação fora de casa cresce e a preocupação com a saúde e qualidade de vida acompanha;
- As novas mídias estão cada vez mais afetando o padrão de compra do consumidor;
- Aumento do consumo devido à elevação da renda real;
- Aumento do consumo devido ao crescimento populacional;
- O envelhecimento da população gera um novo nicho de mercado.
- Mudanças na exigência do consumidor, demandando cada vez mais produtos com conveniência, segurança alimentar e benefícios à saúde.

Tecnológico
- Necessidade de mudança considerável no mix de produtos;
- Intenso processo industrial na produção;
- O Brasil possui os maiores níveis de produtividade de soja e milho, que podem ser utilizados como concentrado para o gado;
- O Brasil está desenvolvendo novas tecnologias de processamento, acondicionamento e transporte da produção agropecuária.
- Necessidade de rastreabilidade da produção;
- Alto grau de controle de custo de produção na indústria;
- Modernização constante das indústrias em todas as etapas do processo produtivo para reduzir os custos.
- Integração lavoura-pecuária.

Quadro 2.1: Oportunidades advindas do ambiente externo (PEST)
 Fonte: Elaborado pela Markestrat, a partir de entrevistas e dados secundários.

Ao mesmo tempo em que se deve estar atento às oportunidades oriundas do ambiente, é tão ou mais importante monitorar as ameaças externas ao setor, em que para a cadeia do leite destacam-se aquelas advindas no ambiente sociocultural.

A falta de união dos produtores e a preferência cada vez maior dos trabalhadores pelas atividades na cidade, em detrimento do campo, afetam diretamente o mercado do leite no Brasil. A cadeia é altamente dependente da produção no campo e dos processos industriais, que exigem elevado volume de produção com alta demanda de mão de obra qualificada.

No cenário do mercado internacional, o aumento da importação de produtos estrangeiros pelo mercado brasileiro e os problemas climáticos afetando a produção mundial estão entre as principais ameaças. No ambiente político-regulatório nacional, destacam-se as incertezas relativas ao novo Código Florestal, que afetam diretamente o elo produtor da cadeia; a complexidade e o peso da política tributária, que acabam por incentivar a sonegação de impostos e por aumentar os níveis de clandestinidade do setor. No aspecto tecnológico, a dificuldade em gerir a propriedade rural e o aumento do preço dos insumos têm repercutido negativamente na capacidade de produção e competitividade dos produtos brasileiros.

As principais ameaças advindas do ambiente externo estão listadas no quadro 2.2:

Ameaças
Político-legal
- Aumento das importações brasileiras;
- Modificação da IN 51;
- Incertezas jurídicas derivadas da legislação ambiental;
- Rigor das normas sanitárias por parte dos países importadores;
- Inspeção federal não abrange a totalidade da produção agropecuária;
- Crescimento de grandes grupos globais de varejo exerce pressão sobre as empresas produtivas.
- A ausência de cota de exportação de alguns produtos lácteos está afetando a competitividade de produtores nacionais.
Econômico-natural
- Custo elevado da terra;
- Disparidade de preços entre dos produtos de origem agropecuária;
- Alta comercialização da produção agropecuária no mercado spot (transações em que a entrega da mercadoria é imediata e o pagamento é feito à vista);
- Elevada carga tributária sobre o setor produtivo;
- Baixa agregação de valor pelas cooperativas;
- Dificuldade de capitalização pelas cooperativas;
- Valorização do real em relação ao dólar atemorizando o setor
- O clima pode afetar a produção de alimento para o rebanho, seja no aumento da área de pastagem ou no preço e na disponibilidade de ração e alimento.
Sociocultural
- Falta de união dos produtores;
- Maior exigência dos consumidores em segurança dos alimentos;
- Diminuição do tamanho das famílias no mundo;
- Preferência do trabalhador por vagas em áreas urbanas em detrimento da atividade rural;
- Concentração das indústrias de grande porte na Região Sul;
- A sociedade está requisitando a adoção de uma conduta ética na comunicação com o público-alvo, principalmente crianças;
- Preocupação de entidades não-governamentais com o bem-estar dos trabalhadores e animais.
Tecnológico
- Dificuldade para gerenciar a propriedade rural;

-Necessidade de mão de obra especializada para os processos produtivos
- Aumento excessivo no preço dos insumos está limitando a produção com a tecnologia atual.
- Grande heterogeneidade no que diz respeito ao tamanho da propriedade, tipo de produtor e às tecnologias de produção adotadas;
- Alto preço dos equipamentos e implementos agropecuários no Brasil quando comparados com o exterior;
- Alguns produtores são resistentes na adoção de novas tecnologias no campo.

Quadro 2.2: Ameaças advindas do ambiente externo (PEST)

Fonte: Elaborado pela Markestrat, a partir de entrevistas e dados secundários.



2.4 - Análise da indústria



O modelo das Cinco Forças de Porter, conforme explicado no capítulo anterior, é amplamente utilizado para se analisar os vetores de competição e de relacionamentos dentro de um determinado negócio, indústria ou setor. A dinâmica da competitividade e da atratividade do setor é fruto do conjunto de cinco forças que atuam sobre os negócios: rivalidade entre concorrentes, poder dos fornecedores, poder dos compradores, ameaça de novos entrantes, ameaças de substitutos. Assim como a PEST, o modelo das Cinco Forças é uma ferramenta descritiva e analítica de caráter qualitativo. A figura 2.7 ilustra o modelo das Cinco Forças e sintetiza os pontos de análise em cada dimensão.



Figura 2.7: Modelo de Cinco Forças de Porter – aplicação à análise de cadeias produtivas
Fonte: Elaborado pela Markestrat, com base em Porter (1980) e Grant (2002).

Rivalidade entre concorrentes

Neste tópico, são analisados os principais e mais tradicionais produtores de leite nas esferas nacional e internacional. Assim, os produtores que se destacaram são considerados concorrentes do Estado de Goiás na oferta de produtos lácteos, embora nem sempre haja uma concorrência direta pelo mesmo mercado consumidor.

Dentre os pontos fortes que se destacam dos concorrentes internacionais estão a produtividade e a qualidade do leite dos rebanhos de origem europeia, possibilitando atingir os mercados mais exigentes com maior valor agregado. É importante considerar que a União Europeia consome a maior parte de sua produção. No entanto, outros países, principalmente asiáticos, são os grandes exportadores de leite no mundo.

Entre os concorrentes nacionais de Goiás, destacam-se Minas Gerais, historicamente o maior produtor de leite, Rio Grande do Sul e Paraná, que ultrapassaram a produção goiana nos últimos seis anos. Nota-se que esses Estados investiram no aumento da produção de leite por meio da melhoria das características genéticas de seu rebanho e melhoraram a coordenação entre produtores e indústrias.

Os principais pontos levantados em relação à rivalidade dos concorrentes são listados a seguir:

- Os principais países produtores internacionais utilizam rebanho de origem europeia, que demonstram maior produtividade de leite por animal e desejáveis níveis de gordura para produção de produtos lácteos de alto valor agregado.
- A Europa consome boa parte de sua produção de produtos lácteos dentro do seu continente. Já a Nova Zelândia e a Austrália são exportadores que abastecem em grande parte o mercado mundial de leite.
- Goiás perdeu a segunda posição na produção nacional para os Estados do Rio Grande do Sul e Paraná.
- O mercado brasileiro tem a característica de ser muito pulverizado, ou seja, há uma grande quantidade de produtores.
- Os concorrentes goianos têm obtido bons resultados na melhoria da qualidade genética de seus rebanhos e na assistência técnica aos produtores e indústrias.
- Maior proximidade dos mercados produtores concorrentes aos grandes centros consumidores.
- Preço pago aos produtores de leite é mais elevado nas

regiões concorrentes.

- Condições climáticas mais favoráveis à adaptação de gado leiteiro superior na Região Sul do País.
- Maior número e melhor estruturação das indústrias em outras regiões do País e do mundo.

PODER DOS FORNECEDORES

Nesta etapa, é analisado o poder de barganha dos fornecedores de um negócio específico. Aqui, por se tratar de uma cadeia produtiva e, conseqüentemente, de vários negócios, foram analisados os fornecedores de insumos para a produção animal e a relação dos próprios produtores de leite com a agroindústria.

Em relação aos insumos para alimentação animal (ração e suplementos), que compõem grande parte dos custos de produção de leite, observa-se ampla dependência de concentrado para os rebanhos com alta produtividade. Esse mesmo poder de barganha frente aos produtores se reduz, especialmente no caso da ração, para os pequenos produtores e para os produtores com baixo nível tecnológico.

Outra importante categoria de insumos na produção animal é a dos medicamentos. Nesse caso, o poder de barganha dos fornecedores é elevado por concentrar reduzido número de empresas atuantes no mercado, muitas das quais grandes laboratórios transnacionais. Contudo, o cooperativismo e as compras coletivas tentam equilibrar o poder de barganha do produtor, uma vez que as compras são concentradas nessas iniciativas.

As principais características observadas nas relações entre estes elos são:

- Os custos com insumos para a alimentação animal (ração e suplementos) vêm se elevando nos últimos anos.
- O preço dos fertilizantes para a manutenção dos pastos para a alimentação do rebanho também tem seus preços aumentados.
- Poucas empresas fornecedoras de medicamentos para a sanidade animal atuam no mercado nacional.
- O poder de barganha dos fornecedores faz aumentar a necessidade de maior coordenação dos produtores por meio de associações e cooperativas.
- Os preços do leite são negociados quinzenalmente na maioria dos mercados brasileiros.

- O leite é adquirido a granel dos produtores pelas indústrias de processamento.

PODER DOS COMPRADORES

Como a análise do poder de barganha entre os elos campo-agroindústria foi realizada anteriormente, nesta etapa o alvo foi o poder de barganha do varejo e do mercado externo frente à agroindústria. O consumidor tem baixa sensibilidade ao preço do produto, uma vez que este faz parte de sua cesta de produtos básicos consumidos diariamente. No entanto, o varejo, que está cada vez mais concentrado, se aproveita para aumentar a margem de venda desses produtos.

Outro aspecto a ser perseguido pela indústria láctea brasileira para diminuir o poder dos compradores é a construção de uma melhor imagem, tanto no mercado interno quanto externo. Isso auxiliaria a reduzir principalmente o poder dos varejistas, que podem escolher qual produto colocarão na prateleira, tornando a briga por preços muito mais acirrada.

- Baixa sensibilidade do consumidor de leite ao preço estabelecido pelo varejo.
- Aumento da concentração das redes varejistas, o que eleva o poder de barganha de compra perante às agroindústrias.
- Indústria precisa diversificar seus clientes para conseguir maior poder de barganha frente a eles.
- Inovações de produtos e serviços por parte da indústria diminuem o poder de barganha dos compradores.
- O poder de compra dos consumidores é elevado ao se considerar o fato de que estes são os responsáveis pela escolha final do produto. Caso se estimule o consumo por meio de ações promocionais, pode-se incentivar toda a atividade da cadeia.

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

A ameaça de novos entrantes em um determinado setor depende das barreiras de entrada existentes. Tipicamente, esta análise é feita para se verificar o nível de atratividade de um negócio específico. Neste trabalho, a análise foi adaptada para verificar as possibilidades de crescimento de regiões não tradicionais que sejam concorrentes em potencial, dentro ou fora do País.

A seguir, são apresentados os principais pontos em relação à ameaça de novos entrantes:

- A competitividade na produção de leite está relacionada a uma excelente gestão dos custos de produção.
- Necessidade de economia de escala dificulta o crescimento de novos polos de produção dentro e fora do País.
- Presença de incentivos governamentais (dumping, isenção de ICMS, etc.) em vários mercados produtores de leite.
- Produtos com alto fator de diferenciação em mercados maduros como o europeu e norte-americano
- O acesso aos canais de distribuição é um fator limitante para novas indústrias, pois eles disponibilizam a oferta aos consumidores e estão concentrados em grandes redes varejistas.
- Um novo entrante deve ter uma alta capacidade de gestão. A competitividade e atratividade da produção leiteira nos principais mercados estão relacionadas a uma alta necessidade de capacidade gerencial da atividade para reduzir os custos de produção.
- Alta valorização de marcas consolidadas de produtos lácteos pelos consumidores tradicionais. Porém, ainda nota-se baixa fidelização dos consumidores em produtos altamente padronizados, como o leite UHT.

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A substituição depende, em maior grau, da relação de preço entre os produtos substitutos e substituídos. Contudo, aspectos culturais e a imagem dos produtos no mercado também influenciam o comportamento do consumo.

As ameaças de substitutos ao leite e produtos lácteos são principalmente outras bebidas que contenham cálcio e queijos e subprodutos com menor teor de gorduras.

Os principais pontos desta análise são apresentados a seguir:

- Grande volume de novos produtos substitutos ao leite lançados diariamente, como bebidas à base de soja, bebidas enriquecidas com cálcio, entre outros.
- Estímulo aos compradores para substituir os produtos (bem-estar, saúde, ausência de substâncias alergênicas, etc.)
- Produtos substitutos geralmente estão associados a grandes empresas, com alto poder de marketing.
- Os produtos substitutos são obtidos também a partir de subprodutos de outras cadeias produtivas.



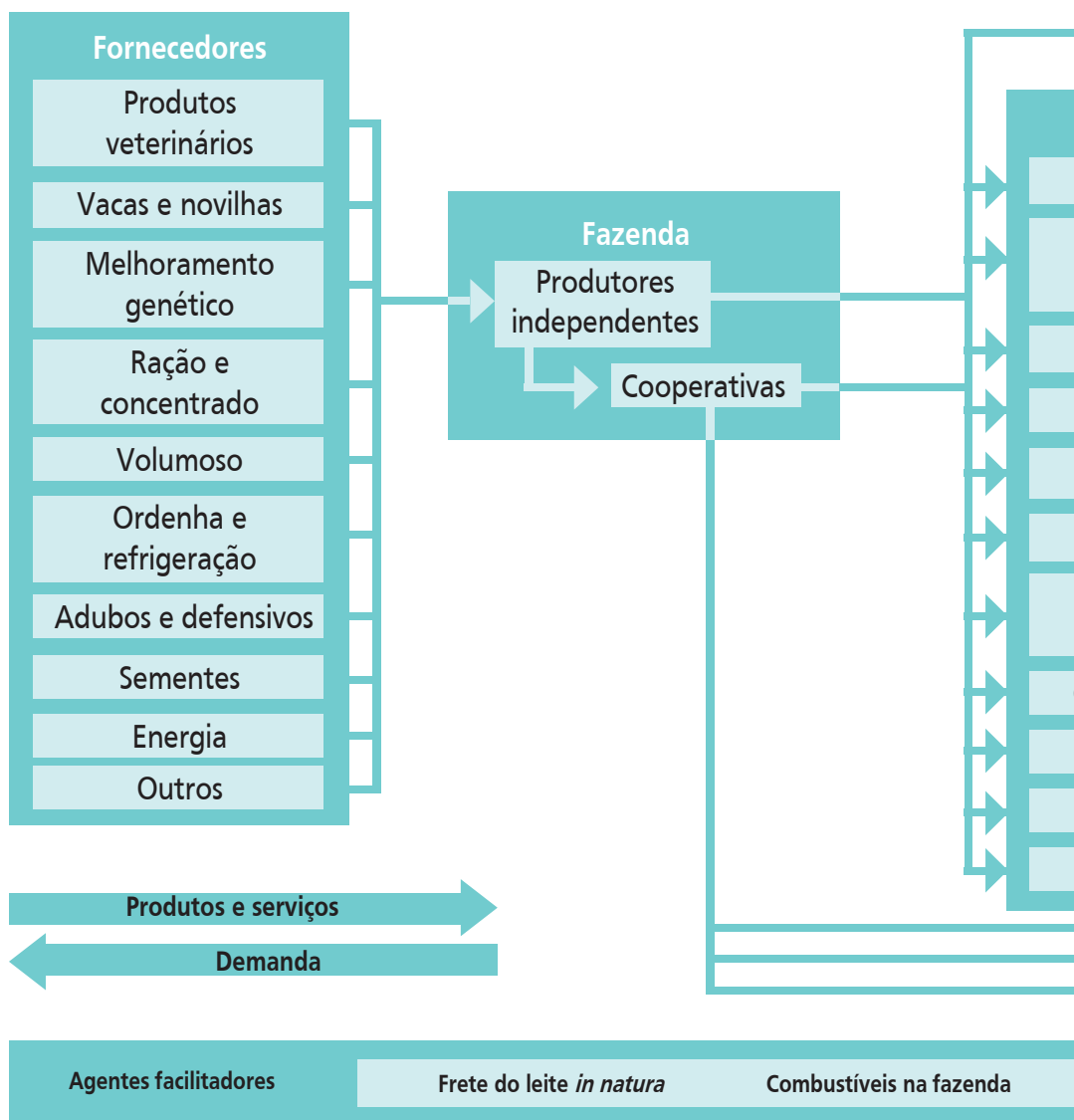
3 - Análise da situação interna



3.1 - Desenho da cadeia produtiva - Leite



Fatores políticos-legais; Econômicos-naturais; S



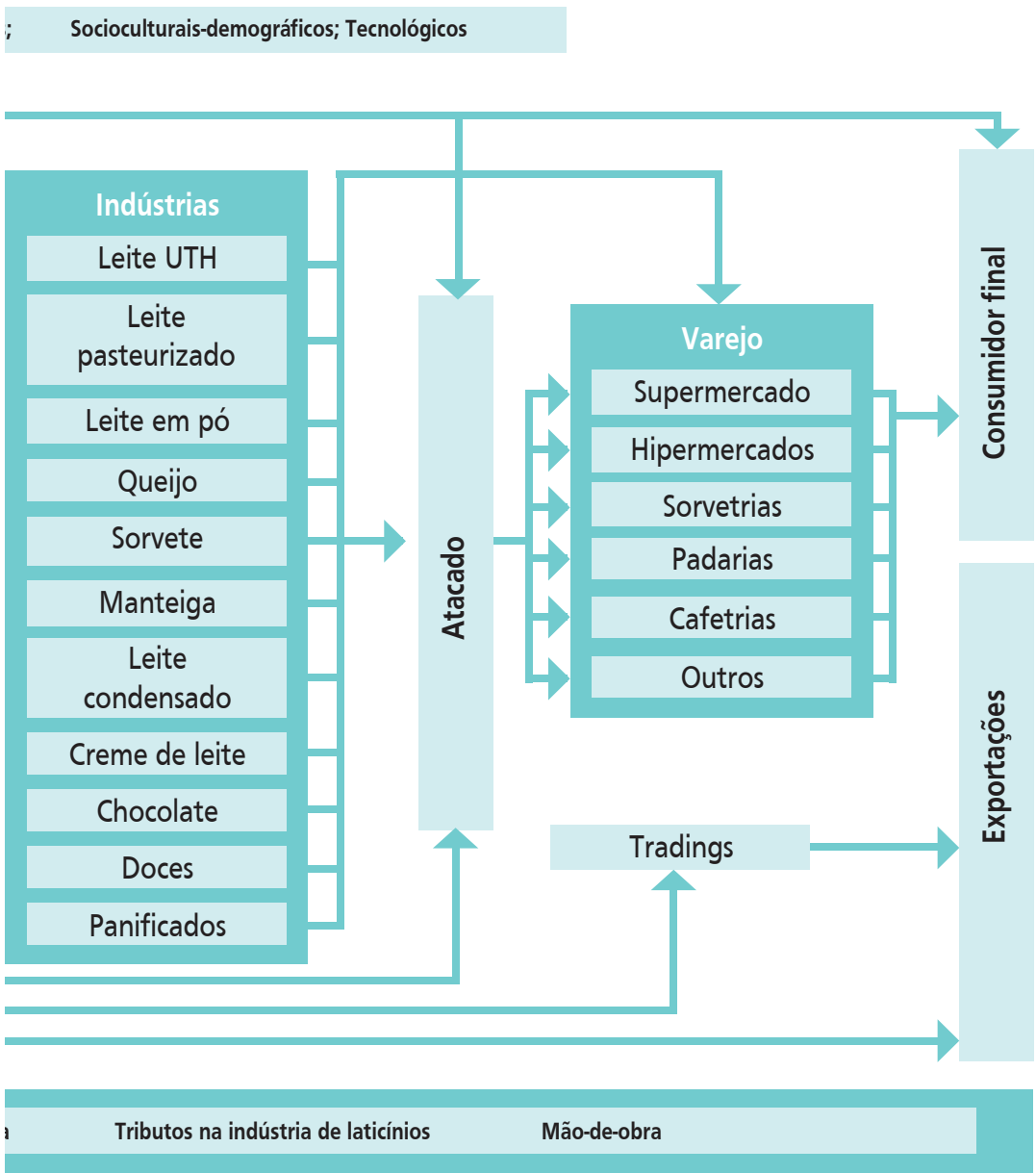


Figura 3.1–Desenho da cadeia produtiva do leite. Fonte: elaborado pela Markestrat



3.2 - Análise do mercado Interno da cadeia do leite e produtos lácteos de Goiás



A cadeia de leite e produtos lácteos de Goiás, concentrada no centro-sul do Estado, tem sua produção voltada para o abastecimento da indústria. Segundo o IBGE (2011) e conforme demonstrado na figura 3.2, 1.665,4 milhões de litros de leite produzidos no Estado estão localizados na Região Sul, ou seja, 51% da produção. Outros 808,5 milhões de litros de leite, 25%, são produzidos na região central. Dessa forma, as regiões Centro Sul concentram 76% do total produzido no Estado. Logo em seguida, aparecem as regiões Noroeste, com 278,3 milhões; Leste, com 244,4 milhões; e o Norte goiano, com 206,9 milhões.

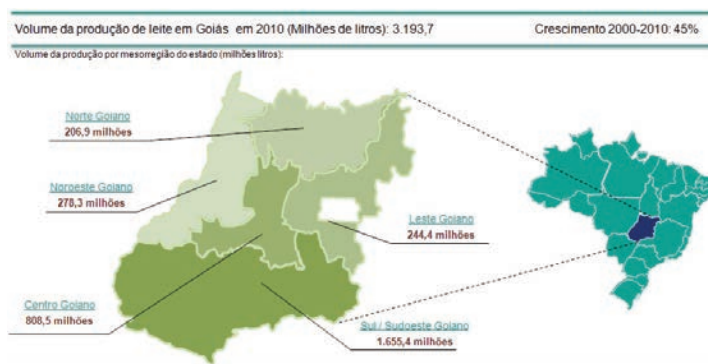


Figura 3.2 – Principais regiões produtoras de leite no Estado de Goiás por volume em 2010.
Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2011).

O valor da produção de leite também se concentra nas principais regiões produtoras de produtos lácteos de Goiás. Segundo o IBGE (2011) e conforme demonstrado na figura 3.3, o Sul fatura R\$ 1.132,2 milhões, ou seja, 53% da produção total do Estado, e o Centro Goiano produz R\$ 494,2 milhões, 23%. Dessa forma, as duas regiões também concentram 76% do faturamento com leite no Estado. Em seguida, aparecem o Leste, na terceira colocação, com R\$ 179,2 milhões; o Noroeste, em quarto, com R\$ 174,7 milhões; e por fim, o Norte goiano, com R\$ 113,7 milhões.

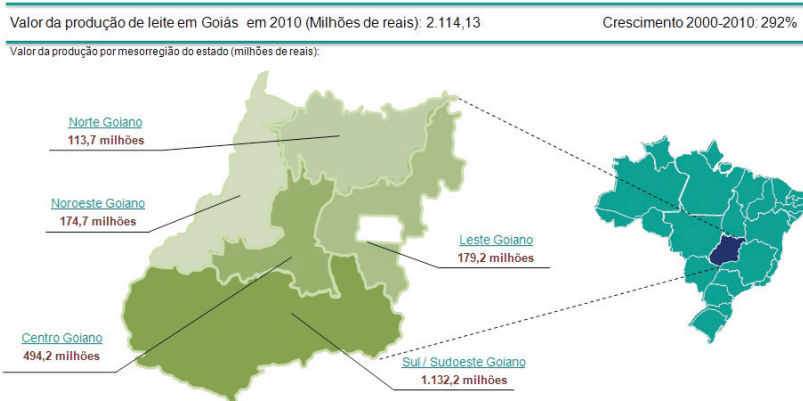


Figura 3.3 – Principais regiões produtoras de leite no Estado de Goiás, por faturamento, em 2010.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2011).

Goiás é um dos Estados que melhor remuneram a produção de leite no Brasil. Segundo dados do CEPEA (2012) e como demonstrado no gráfico 3.1, o Estado fica acima da média nacional de remuneração nos anos de 2007, 2008, 2010 e 2011. Mesmo com o alto valor pago aos produtores, observa-se que em Goiás o custo de produção também se elevou no período, diminuindo as margens para o produtor. Os custos de produção no Rio Grande do Sul e Paraná foram menores dos que os preços pagos aos produtores, incentivando a produção de leite, o que não ocorreu para a cadeia de leite goiana.

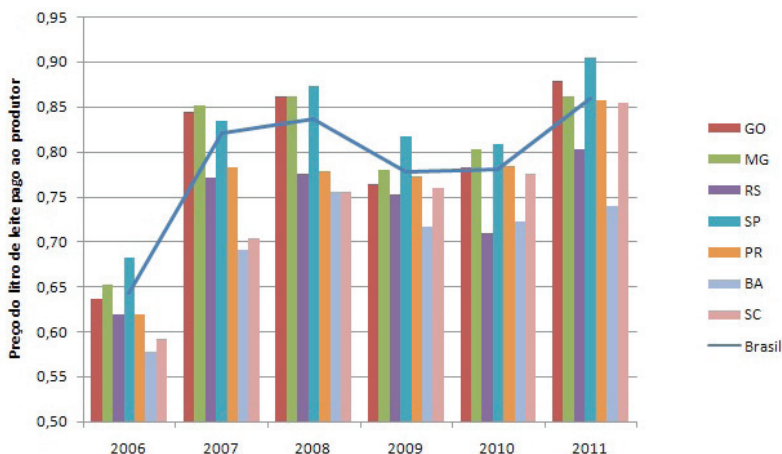


Gráfico 3.1 – Série histórica dos preços pagos aos produtores de leite no Brasil, destacando-se o valor nos principais Estados produtores.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados da IBGE (2011).

A indústria processadora de leite em Goiás é uma das mais desenvolvidas no País. Na contagem realizada pelo Mapa (2011), que pode ser observada na tabela 3.1, o Estado tem mais de 160 empresas envolvidas na produção de lácteos. Por essa divisão, que pode ser observada no gráfico 3.2, tem-se uma concentração maior de pequenas ou médias empresas, com processamento de até 20 mil litros por dia, em fábricas de laticínios. Já as grandes empresas se concentram nas atividades de beneficiamento e resfriamento de leite. No entanto, o Estado está enfrentando grave problema na cadeia produtiva: as indústrias estão com aproximadamente 50% de capacidade ociosa por falta de abastecimento de matéria-prima.

Tipo de estabelecimento	Quantidade no estado
Fábrica de laticínio	96
Posto de refrigeração	31
Usina de beneficiamento	28
Entrepasto de laticínios	2
Fábrica de produtos gordurosos	1
Fábrica de coagulantes	1
Posto de recebimento	1

Tabela 3.1 – Tipos e quantidades de estabelecimentos envolvidos na atividade da cadeia leiteira de Goiás.

Fonte: Elaborado pela Markestrat, a partir de dados do Mapa (2011).

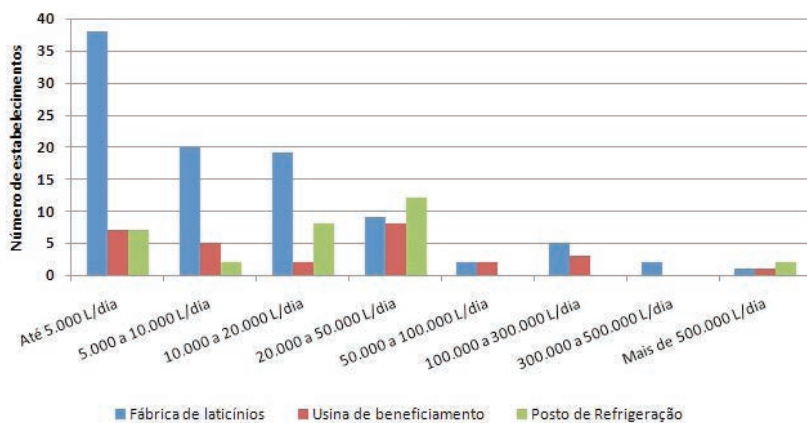


Gráfico 3.2 – Número de estabelecimentos envolvidos na cadeia leiteira do Estado, segmentados pela capacidade de processamento diário.

Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir de dados do MAPA (2011).

3.3 - Análise da competitividade da cadeia

3.3.1 - Análise da estratégia, estrutura e rivalidade da cadeia



A estratégia da cadeia leite e produtos lácteos em Goiás é a de elevar a produção de leite para o aumento do abastecimento das indústrias processadoras.

Na cadeia de leite de Goiás, os produtores ainda precisam melhorar a produtividade e as indústrias se encontram desabastecidas, com grande capacidade ociosa. A Faeg (2009) constatou elevado número de produtores que realizavam apenas uma ordenha por dia (56%) e com baixo volume de produção, classificados no estrato de até 50 litros de leite por dia (91,8%). O fato revela que a cadeia necessita investir na melhoria da produtividade e estabelecer altos volumes de produção de leite.

Em relação à rivalidade dentro da cadeia de leite goiana, a competição por clientes é tida como saudável. Ela é sustentada pela demanda de leite industrializado e na exportação de produtos lácteos a outros Estados, onde estão concentrados os grandes centros consumidores. Portanto, existe guerra por preços, mas com mercado para todos. Estão presentes no Estado grandes indústrias processadoras, que atualmente enfrentam problemas de abastecimento da matéria-prima, o que leva a uma elevada e indesejável capacidade ociosa. Essa concentração estimula a guerra de preços, o que diminui os incentivos à melhoria da produtividade e da eficiência do produtor.

A indústria goiana também tem em seu parque muitas fabricantes de produtos lácteos instaladas. Essas empresas foram atraídas pelo governo por meio de incentivos fiscais e pela concessão do uso de terra para instalação de novas indústrias. Nota-se também que a margem conseguida por elas na venda de produtos à base de leite, como doces, sorvetes, coalhadas, cremes, é maior do que aquela obtida com a venda de leite UHT e pasteurizado.

A criação de produtos diferenciados e inovadores se dá tanto pelas pequenas, ou indústrias artesanais, que investem principalmente em queijos e doces com sabores alternativos, como também pelas grandes empresas que investem no aumento da variedade de produtos. A produção da pequena indústria se sustenta nesse tipo de produto por estar atrelado a um maior valor agregado, o que sustenta esta atividade até mesmo em pequena escala.

No entanto, o Estado pode se beneficiar com uma maior adesão a iniciativas para o associativismo e cooperativismo. Goiás possui vários exemplos de cooperativas respeitadas, como a Complem, Comigo, Itambé e Centroleite. Falta para essas cooperativas trabalhar suas imagens, que estão associadas pelos produtores como uma forma de obter benefício próprio, estando aquém do papel de aumentar o poder de barganha dos produtores e pequenas indústrias. A ausência de cooperativas de produtores pode também explicar o abandono da atividade por parte de vários pequenos produtores em determinadas regiões.



3.3.2 - Análise das condições de demanda



O mercado nacional e internacional de produtos lácteos está em expansão, impulsionado principalmente pelo forte consumo. A população apresenta tendência de crescimento e a classe média está aumentando, impactando positivamente no consumo de leite e produtos lácteos. No País, o Nordeste apresenta o maior potencial e atualmente é também o mercado que mais cresce. Isso é reflexo da elevação do poder de compra da população, principalmente dessa região.

O consumo interno brasileiro está tão aquecido que incentiva a importação de produtos de nossos parceiros comerciais do Mercosul, principalmente o Uruguai e a Argentina. O aumento da importação está trazendo problemas para os produtores de leite, que têm suas margens de rentabilidade reduzidas devido aos altos custos de produção da cadeia.

O maior poder de compra dos brasileiros estimula a busca por produtos que até então não eram itens de subsistência básica, como o doce de leite, leite condensado, iogurtes e queijos. Para esses segmentos, existe uma forte influência do valor que o consumidor dá à marca do produto.

O consumo de leite e produtos lácteos brasileiros está centrado no baixo preço pago pelo consumidor, no sabor, no tempo de

prateleira do produto e na qualidade. Mas, mundialmente, o leite e os produtos lácteos brasileiros têm sua exportação muito limitada, indicando grande potencial de crescimento, porém condicionado a melhorias na qualidade e na redução dos custos de produção e escoamento do País.

O mercado interno é o que representa ótima oportunidade de crescimento, uma vez que atualmente os clientes estão experimentando queijos diferenciados, coalhadas e doces. Essa realidade se reflete até mesmo para o creme de leite e o soro do leite, que são produtos complementares oferecidos aos clientes. O soro, que tem canais diferentes de comercialização, vai principalmente para a alimentação animal.

Um dos problemas ao atendimento da demanda brasileira é que o leite e, conseqüentemente, os produtos lácteos, estão sujeitos a forte sazonalidade na produção no Brasil. De maio a setembro, o custo de produção aumenta e os preços têm de ser repassados ao cliente.



3.3.3 - Análise do suporte da indústria



A indústria processadora de leite tem o suporte principalmente de fornecedores de insumos industriais com alta tecnologia, enquanto que as pequenas indústrias realizam grande investimento para obter novos produtos. No entanto, a indústria goiana enfrenta um problema que vem afetando vertiginosamente sua produção, o abastecimento de matéria-prima, ou seja, a captação de leite.

A capacidade instalada de processamento das indústrias de produtos lácteos está consolidada e com grande ociosidade, o que pode significar pronta resposta para uma eventual pressão da demanda. Atualmente, essas indústrias têm uma capacidade ociosa de mais de 50%, sendo que um valor recomendado seria de 20%. Essa margem é necessária para se dar manutenção às unidades e também é um medidor que mostra os constantes investimentos no aumento da capacidade de processamento caso o abastecimento seja regular.

Goiás possui também grande disponibilidade de recursos para produção: água, terra e insumos industriais em geral. Mesmo assim, a produção tem sido impactada por custos logísticos muito altos, uma vez que a produção é, em sua maioria, transportada via rodovias, mesmo com a localização do Estado de bom diferencial (proximidade com São Paulo).

As matérias-primas de suporte à produção industrial (leite, embalagens, máquinas e equipamentos) são adquiridas de diferentes fornecedores. Em relação às embalagens, existem poucos fornecedores. Porém, em relação a máquinas e equipamentos, a quantidade de fornecedores não gera poder de barganha. O problema observado é a burocracia ao acesso a crédito como fator preponderante para renovação e expansão das unidades fabris. A matéria-prima principal, que é o leite, deve ser paga em no máximo 30 dias. Esse fato exige alto capital de giro do laticínio. A concentração dos varejistas também gera pressão nas indústrias, que tentam repassar isso aos produtores. Dessa forma, todos os membros da cadeia do leite, cada vez mais, têm reduzidas suas margens de rentabilidade.

O custo do frete é elevado para efetuar o abastecimento e a distribuição dos produtos por toda a cadeia. Não há organização entre os laticínios para a compra em conjunto. Esse fato se deve principalmente a ausências de arranjos produtivos locais próximos às agroindústrias. Os APLs consistem em produtores com volume de produção adequada e outros fornecedores organizados em regiões próximas. Esses arranjos são também interessantes para as indústrias, que devem investir mais em suas adoções.

A falta de parcerias das indústrias processadoras de leite com outras indústrias que fabricam massas, biscoitos e panificação, onde o leite é largamente consumido, diminui a eficiência e gera altos custos para a cadeia. As ações de coordenação não demandam grandes investimentos e podem trazer resultados imediatos para o setor.



3.3.4 - Análise dos fatores e condições



Dentre os principais fatores e condições que afetam a cadeia de leite e produtos lácteos no Estado estão: a carga tributária dos insumos industriais, a falta de tecnologia aplicada à produção de leite, a segurança do alimento, o ambiente institucional e uma carência de capacitação e qualificação de mão de obra.

A carga tributária praticada em Goiás atrai investimentos principalmente no setor industrial, porém existe uma divergência entre a indústria e os produtores com o destino desses investimentos. Para os produtores, esses incentivos não são repassados adequadamente, o que pode ser um ponto negativo na atração de produtores. Já a indústria afirma que o Estado é um dos que melhor remuneram o produtor e atualizam seu parque industrial com os recursos desses incentivos. Goiás possui programas específicos de atração de investimentos, sendo que a maioria da agroindústria só se instalou no Estado devido a isso.

Goiás tem grande quantidade de terras disponível e poderia utilizá-las de forma muito mais racional para a produção de leite do que outros Estados produtores brasileiros. Para a produção de leite, a extensão territorial necessária é um fator altamente limitante, porém o Estado ainda pode melhorar muito seu desempenho elevando a produtividade, podendo inclusive destinar a terra que iria ser utilizada para esse fim para outra produção agropecuária.

O ambiente institucional goiano é favorável a novos investimentos, uma vez que instituições públicas e privadas são bem articuladas entre si e com outras esferas, o que gera uma confiança no Estado por parte do investidor. Porém, mesmo com a legislação vigente sendo bem estabelecida, algumas empresas sofrem com a fiscalização mais rigorosa do que em outras unidades da federação, ainda que tenham alta qualidade sanitária na produção.

O risco no processo produtivo se dá principalmente por causa de alguns produtos que têm uma característica altamente artesanal. Os equipamentos utilizados, em alguns casos, apresentam adaptações domésticas, potencializando os riscos de acidente de trabalho, o que é agravado pelo não uso de equipamentos de proteção individual. Essas adaptações comprometem também a qualidade do produto final, havendo o risco da contaminação.

Apesar de o Estado já possuir vários programas de capacitação técnica, ainda existe escassez na oferta de técnicos e também uma demanda pelos produtores por assistência técnica de qualidade. Grande parte dos produtores ou é totalmente desqualificada ou altamente qualificada. Existem instituições de ensino que oferecem cursos que fazem diferença para o Estado, porém mesmo assim persiste a carência de extensão rural.



3.4 - Fatores críticos do sucesso



Por fazer parte do consumo diário de grande parte dos consumidores brasileiros, os clientes buscam o leite e produtos lácteos com preços menores, mas em complemento a essa vantagem, há a necessidade de produtos com credibilidade e segurança. Para atender a essa demanda é importante se analisar a oferta e o que os concorrentes estão fazendo, que para o estudo está representado no quadro a seguir.

Análise da demanda (O que os clientes querem?)	Análise dos concorrentes (O que fazer para superá-los?)
Preços mais acessíveis	Melhor planejamento da produção por meio de alianças entre produtores e indústria para evitar falta de leite devido ao ciclo de produção; Investimentos para suprir eventuais faltas de insumos à indústria; Investimento em tecnologia e gestão na propriedade rural.
Qualidade	Incentivos a programas consistentes de tipificação e classificação do leite; Valorização e pagamento por qualidade do leite na fazenda.

Garantias de qualidade sanitária	Fortalecimento do programa já existente de rastreabilidade do leite, com incentivo à adesão dos produtores; Fortalecimento dos programas nacionais de vigilância sanitária; Combate a estabelecimentos clandestinos; Unificação dos padrões de fiscalização por parte dos órgãos sanitários municipais, estaduais e federal.
Acreditar no produto que está consumindo	São de fundamental importância ações de marketing do leite, para que cheguem até o consumidor as reais informações do produto que será consumido, sem as comuns distorções observadas na mídia e nos meios de comunicação em geral; Ressaltar a importância do leite como alimento e os benefícios do consumo diário de lácteos.

Quadro 3.1 – Análise dos fatores críticos do sucesso para a cadeia de leite e produtos lácteos no Estado de Goiás.

Fonte: Elaborado pela Markestrat

3.5 - Benchmarking

3.5.1 - Benchmarking internacional da cadeia de leite e produtos lácteos



Uma referência na produção de leite mundial é a Nova Zelândia. Localizado na região sul da Oceania, o pequeno país é formado por duas ilhas (Ilha do Norte e Ilha do Sul) e ocupa uma área de 270.534 km². Possui população de 4,3 milhões de habitantes, sendo que 86% vivem na zona urbana e 14% no campo. O início de suas atividades na produção comercial de leite remete ao século 19, ou seja, há mais de 200 anos.

A Nova Zelândia se destaca como maior exportador individual de leite no mundo, mesmo não estando entre os principais produtores de leite em volume. Dentre as razões para esse desempenho está o fato de o país ter se organizado para centralizar todas suas exportações em apenas uma associação de produtores, ganhando escala e aumentando seu poder de negociação.

O país se destaca na produção de leite, leite desidratado, queijos, manteigas, iogurte, doces, sorvetes e proteínas lácteas especiais, em um sistema altamente tecnificado e com a forte atuação de duas das mais avançadas organizações de pesquisas mundiais com relação à atividade leiteira, a DairyNZ e a AgResearch.

Os principais pontos que levaram a Nova Zelândia a atingir essa posição de destaque são elencados a seguir:

- Parceira notável entre administração da cadeia, academia e o setor agrícola permitiu ao país aproveitar eficientemente seus recursos e colocá-los numa posição preponderante no mercado mundial.
- Alta tecnologia na produção do leite.
- Maior exportador individual de leite do mundo.
- Não existem subsídios na agricultura e pecuária neozelandesa.
- Mesmo atingindo destaque no cenário mundial, o país ainda precisa desenvolver alguns pontos que podem ser oportunidades para o mercado brasileiro e, mais especificamente, o mercado goiano, como por exemplo:
 - Dependência de insumos e matéria-prima de outros países, pois os recursos naturais da Nova Zelândia não são suficientes para uma agricultura de sucesso.
 - Mercado exportador de leite voltado à Europa e aos EUA, sujeito a variações de compras desses países.
 - Limitação para aumento na produção que já atingiu elevados índices.

3.5 - Benchmarking

3.5.2 - Benchmarking nacional da cadeia de leite



Uma referência na produção de leite nacional, inclusive por ser o maior produtor, é Minas Gerais. Localizado na Região Sudeste do Brasil, o Estado ocupa uma área de 588.528,29 km² e possui população de 19,2 milhões de habitantes. Produz sozinho mais do que a soma da produção do Rio Grande do Sul e do Paraná, que são, respectivamente, o 2º e 3º colocados no ranking nacional de produção de leite.

Minas desenvolveu sua capacidade leiteira com base em uma constante e presente assistência técnica aos pequenos produtores. Nota-se ali a parceria dos produtores com as principais agências de auxílio à produção, como Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Epamig; Emater MG; IMA; prefeituras; cooperativas; sindicatos rurais, além de agentes financeiros e da iniciativa privada.

As ações desenvolvidas pelos órgãos públicos são reconhecidas pelos pecuaristas familiares, que aderem voluntariamente ao programa de desenvolvimento da pecuária leiteira, destacando-se o projeto Minas Leite.

O projeto Minas Leite iniciou-se em 2005 e teve como principais aspectos positivos para o setor a redução nos custos de produção e o acesso a benefícios junto a órgãos públicos. Esses resultados

tiveram como base a capacitação técnica e gerencial dos pequenos produtores, que hoje vêm acumulando números positivos para o setor.

O projeto tem vários resultados indiretos, muito importantes para a cadeia. Além de aumentar a renda familiar, o leite movimenta as economias dos municípios onde é produzido, pois o dinheiro da venda do produto fica no comércio local, como casas agropecuárias, supermercados, farmácias, postos de combustível, prestadores de serviços, entre outros.

A iniciativa vem proporcionando oportunidades de ganhos de forma direta aos pecuaristas familiares e suas famílias e de forma indireta à sociedade, por meio do fornecimento regular e suficiente de um produto de qualidade, atendendo aos critérios e propósitos da sustentabilidade.

O único impedimento para o melhor resultado do programa atualmente é a capacidade reduzida de adesão de novos produtores, o que pode se tornar uma oportunidade para que Goiás aumente sua competitividade, caso também invista nesse tipo de iniciativa com uma alta capacidade de atendimento aos pequenos produtores.



3.6 - Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças



Após apresentadas a dinâmica da cadeia produtiva de leite e as características no Estado de Goiás, pode-se fazer uma melhor análise de seus pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades que a cercam. Esta análise é apresentada no quadro a seguir.

Pontos fortes	Pontos fracos
Preço mais acessível da terra	Consumo per capita nacional baixo;
Produtividade média por hectare acima da média nacional;	Deficiente atendimento às exigências de sanidade animal;
Tradição histórica do Estado na produção de queijos, doces e produtos lácteos;	Carência de mão de obra de qualidade;
Produto de excelente qualidade, bem posicionado no mercado e com valor agregado, principalmente pela qualidade;	Alto custo fixo das empresas leiteiras;
Localização privilegiada do polo em relação ao mercado consumidor;	Baixa autoestima do produtor;
Existência de grande capacidade instalada ociosa no Estado	Resistência do produtor em adotar tecnologias;
Bacia leiteira com boa capacidade de abastecimento;	Enfraquecimento das pequenas indústrias e cooperativas regionais;

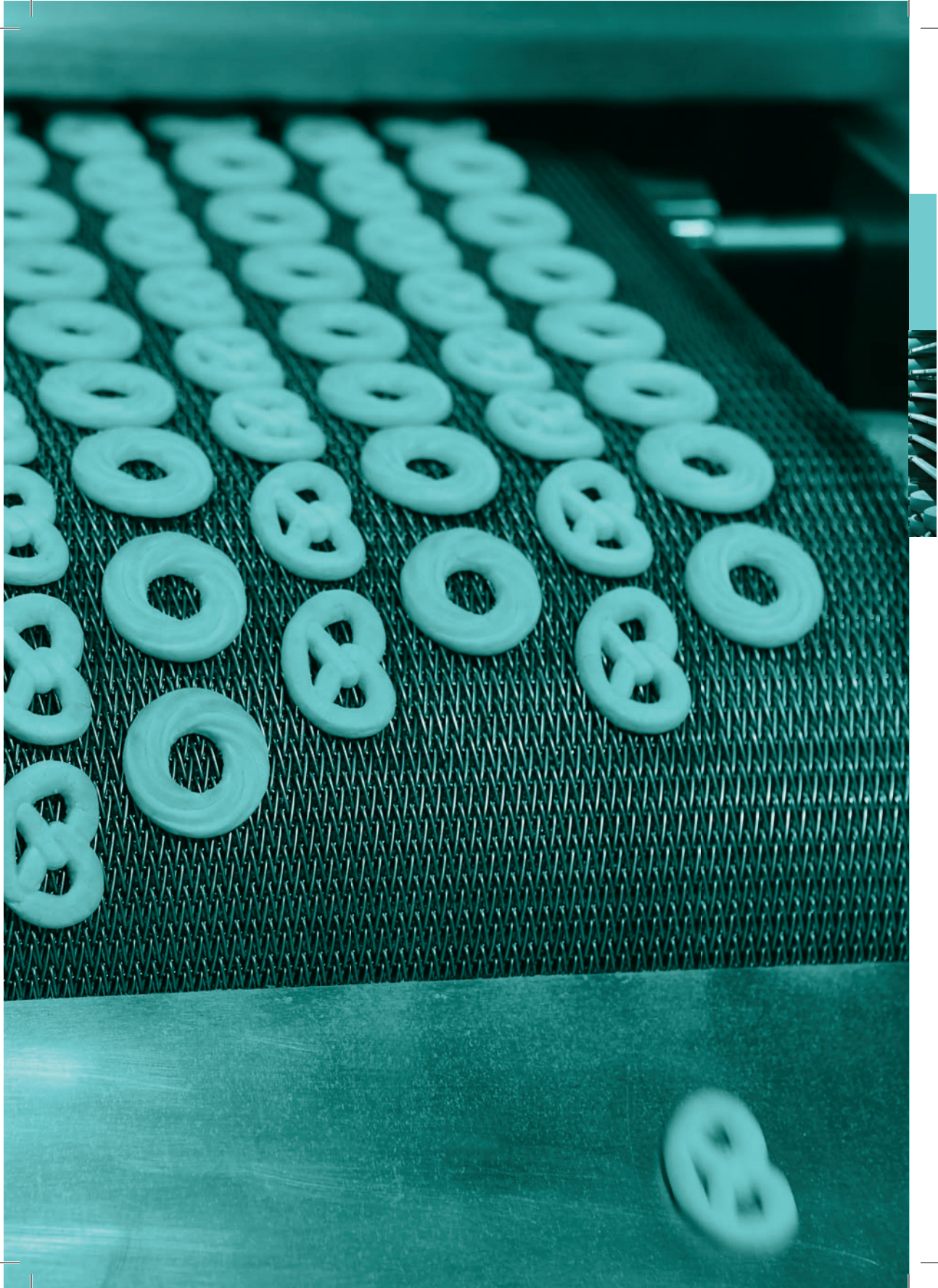
O aumento consecutivo na produção levou o Brasil à autossuficiência na produção de lácteos;	Concorrência entre os laticínios na captação do leite e nos produtos;
	Qualidade do leite na região ainda é muito irregular;
O leite e os derivados lácteos estão entre os alimentos mais testados e avaliados do ponto de vista de controle e qualidade;	Problemas no transporte e altos custos na cadeia fria;
	Problemas com a rigidez da fiscalização irregular entre as empresas;
O leite é uma boa alternativa quando se pensa em um agricultor familiar;	Falta de mão de obra especializada;
	Dependência de matéria-prima e falta de contratos com os fornecedores.
Boa parceria do governo de Goiás com Senai, Senar, Sebrae e Sindileite;	A negociação de preços é mensal;
	Grande parte da comercialização da produção é realizada com a entrega da mercadoria imediata e o pagamento é feito à vista, sem o estabelecimento de contratos e garantias ao produtor e à indústria.
Oportunidades	Ameaças
Estabilidade Econômica.	Guerra fiscal dos Estados contra os benefícios concedidos por Goiás;
Mercado interno e externo em expansão.	Oscilações no preço do leite no decorrer do ano;
Disponibilidade de banco genético de qualidade.	Alto preço dos insumos e dos equipamentos. Novos hábitos de consumo de produtos concorrentes, como sucos prontos, águas saborizadas e bebidas de soja.
Disponibilidade de recursos naturais.	A relação entre qualidade percebida pelos consumidores e qualidade efetiva do produto não é tão evidente quanto em outros produtos;
Baixo custo de capacitação de mão de obra.	Consumo per capita de leite no Brasil é de 140 litros/habitante/ano, considerado abaixo daquele recomendado pela OMS, que é de 210 litros/habitante/ano*;
Indústrias com programas de assistência ao produtor.	A granelização gera ônus para os produtores de pequeno porte que geralmente não têm condições de adquirir o menor tanque de expansão disponível no mercado;
Mudança de hábitos de consumo;	Carência de assistência técnica e extensão;
Região com tradição para agricultura e pecuária.	Inadequação da infraestrutura que apoia a produção agropecuária brasileira;

Integração da atividade leiteira com a pecuária.	Crédito inadequado e inacessível;
Diferenciação para os canais de distribuição e nichos de mercado;	Desvalorização da atividade do produtor;
Parcerias com indústrias de eventos e turismo locais e regionais;	Expansão do consumo de produtos importados;
Chances de que o Brasil se torne um grande país exportador	Subsídios e dumping por parte de países produtores (EUA e UE).
Crescimento da participação das regiões Centro-Oeste, Norte e Sul na produção nacional de leite;	Atração da mão de obra pelas atividades urbanas;
A imagem do leite está bastante ligada a crianças;	
A maior parte dos laticínios é de pequeno porte;	Complexidade das legislações trabalhista, previdenciária, ambiental e sanitária.
Preocupação dos laticínios em fidelizar seus fornecedores.	
O próprio crescimento vigoroso da produção de leite nos últimos 20 anos pode ter sido alicerçado na produção familiar;	Crescimento da informalidade na cadeia produtiva.
A atividade leiteira mostra marcante presença em praticamente todos os assentamentos rurais da reforma agrária e em todos os municípios goianos.	

* Obs.: Os dados da OMS consideram o consumo de leite sob a forma líquida e produtos lácteos.

Quadro 3.2 – Análise SWOT da cadeia de leite e produtos lácteos no Estado de Goiás.

Fonte: Elaborado pela Markestrat



4 - Objetivos para a cadeia e estratégias



Nesta seção, são apresentados os direcionamentos estratégicos propostos para a cadeia produtiva de leite e produtos lácteos de Goiás. Conforme explicado no início, as sugestões aqui apresentadas são resultantes das análises realizadas pela equipe da Markestrat, de entrevistas em profundidade realizadas com especialistas e das discussões que ocorreram nos workshops com os interlocutores do setor público e privado que atuam na cadeia (empresários da indústria processadora e de transformação, dirigentes de sindicatos patronais e de associações de produtores, técnicos da Faeg, do Sifaeg, da SGPA, da Seagro, do Sebrae, da SIC, da Segplan, do Sindileite, de pesquisadores da Embrapa e professores e pesquisadores da UFG).



4.1 - Posicionamento estratégico



O posicionamento estratégico se refere a como a cadeia goiana quer ser enxergada por seus consumidores em 2020. A opção escolhida irá direcionar os macro-objetivos e, portanto, deve ser compreendida e incorporada pelas organizações e instituições líderes da cadeia, para que se reflita nas ações desses agentes.

A alternativa aqui sugerida é fruto da análise das oportunidades que o crescimento da demanda interna e externa apresenta à cadeia de leite goiana, da compreensão de que a produção do Estado tem um grande potencial de crescimento e da consciência dos desafios que se colocam ao setor produtivo para sua concretização. Assim, acredita-se que Goiás deva se colocar entre os maiores produtores de leite do Brasil e do mundo, subindo do atual quarto lugar que ocupa para voltar à segunda posição nacional na produção de leite.

Para alcançar a posição almejada, o aspecto fundamental a ser seguido é baseada no aumento da rentabilidade, fundamentalmente aliado à assistência técnica e à excelência em qualidade. Essas condições levarão o Estado a um posicionamento privilegiado tanto no mercado interno quanto externo, conseguindo aumentar o valor agregado de seu produto e, conseqüentemente, impulsionar o setor, cujo potencial de crescimento esbarra nos grandes problemas de rentabilidade e assistência técnica para os produtores. A Figura 4.1 indica o posicionamento idealizado por Goiás até 2020.

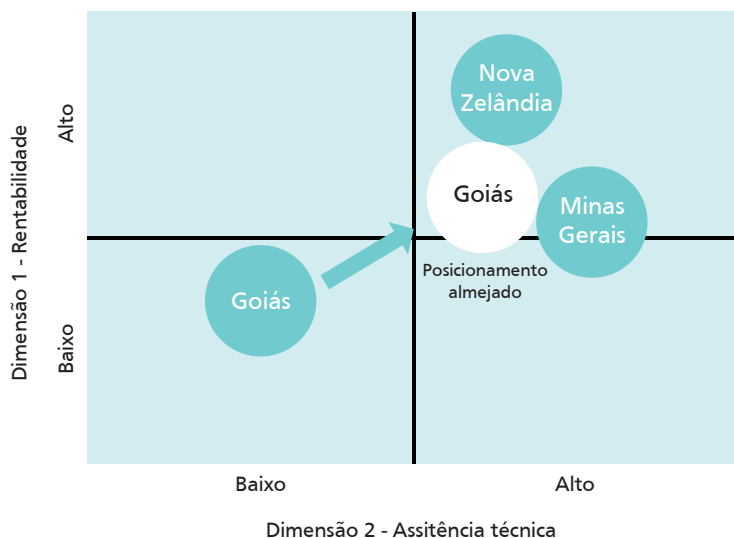


Figura 4.1. Posicionamento estratégico da cadeia produtiva de leite e produtos lácteos goiana.

Entende-se por assistência técnica, além da assistência ao produtor rural, a transferência de tecnologia, de assistência à gestão da propriedade e adesão dos produtores aos novos conhecimentos, que acabam por acelerar ganhos em vários outros aspectos, como produção, capacitação, distribuição e principalmente na incorporação de novas tecnologias às cadeias.

A rentabilidade da produção de leite e produtos lácteos é essencial para a manutenção dos atuais produtores e atratividade de novos para a atividade no Brasil e em Goiás. Esse indicador é obtido por meio do preço pago pelo leite ao produtor subtraído pelos custos para sua produção. A partir disso, os produtores perceberão as vantagens de permanecer na atividade mesmo com os custos de produção aumentando e pressionando o lucro. Mas para isso é necessário aumentar o número de produtores, diminuir os custos de produção e elevar a captação pelas indústrias.

Portanto, a cadeia em Goiás deve buscar a liderança em rentabilidade e assistência técnica, pois assim poderá conseguir a diminuição dos impactos dos custos de produção, o aumento da qualidade do leite e sinergia entre todos os elos do setor lácteo.

4.2 - Missão e visão



Para um planejamento estratégico eficiente de uma organização, seja ela de qualquer natureza, é de fundamental importância que, inicialmente, sejam definidas sua missão e visão, ou seja, aonde a organização quer chegar e como fazer para alcançar essa posição almejada.

A missão de uma organização representa qual o papel da mesma no ambiente externo, ou seja, qual a razão de sua existência focando atender às demandas dos clientes, atentando-se aos valores que serão agregados. Já a visão deve contemplar um posicionamento almejado no longo prazo para a organização. Ela serve como guia para definição de objetivos que levarão ao sucesso da organização (PORTO, 2008).

MISSÃO

Produzir leite e derivados com qualidade, segurança e sustentabilidade, que atendam às necessidades das pessoas no Brasil e no mundo.

VISÃO

Ser o melhor produtor de leite e derivados do Brasil. Consolidando a produção do Estado com qualidade, competitividade e sustentabilidade e contribuindo para o desenvolvimento da economia goiana.



4.3 - Objetivos e indicadores de desempenho



O projeto Construindo Juntos o Futuro do Agronegócio em Goiás propõe então objetivos estratégicos, cada um sendo quantificado e medido por um indicador que possibilita acompanhar a eficácia da implementação dos projetos em relação aos pontos estratégicos.

Buscou-se traçar para o Estado de Goiás objetivos que, nos próximos oito anos, constituam alicerce para o aumento de sua competitividade no mercado por incorporar uma visão integrada da cadeia agroindustrial de leite e produtos lácteos. Eles foram elaborados com o intuito de promover os produtos e serviços e a rentabilidade dos elos da cadeia produtiva e para a elevação da qualidade, buscando maior participação de mercado e elevação da receita líquida, que permitirá novos investimentos.

Outros objetivos, de caráter quantitativo ou qualitativo, considerados importantes para que a cadeia produtiva alcance o posicionamento desejado são apresentados na seção seguinte (ações estratégicas).

Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Metas para 2020
Aumentar a quantidade e qualidade da produção leite.	Volume de leite produzido no Estado. Análise físico-química do leite	Ser o 1º colocado na qualidade do leite nacional. Retomar a 2ª posição na produção de leite nacional.
Reduzir a capacidade ociosa das indústrias de leite goianas.	Capacidade ociosa da indústria de produtos lácteos.	20% de capacidade ociosa nas indústrias de produtos lácteos no Estado.
Aumentar a penetração dos produtos lácteos de Goiás no mercado brasileiro.	Participação de vendas de produtos lácteos goianos no mercado nacional	Aumentar a participação atual dos produtos lácteos de Goiás no mercado brasileiro com maior variedade e valor agregado.
Atender ao maior número possível de produtores com programas de capacitação para a atividade leiteira.	Participação dos produtores em programas de capacitação	Passar dos cerca de 30% atuais para 80% de participação dos produtores de leite de Goiás em programas com atendimento regular.
Melhorar a qualidade dos programas de capacitação, públicos e privados.	Avaliação da qualidade dos serviços prestados.	80% de avaliação “boa” ou “muito boa”, sendo 70% “muito boa”.

Quadro 4.1 - Objetivos estratégicos para a cadeia de leite e produtos lácteos de Goiás – 2020

5 - Ações estratégicas



Esta seção se refere aos passos de 5 a 12 (planos de vetores estratégicos) do método utilizado e descrito na primeira seção deste material. Aqui, são apresentados os projetos e as ações propostas para que a cadeia produtiva possa alcançar os objetivos traçados e crescer de maneira sustentada e sustentável. Dentre esses projetos, alguns são exclusivos da iniciativa privada, outros são públicos e outros combinam ações públicas conjuntas e ações privadas.

As ações estratégicas foram divididas em sete aspectos fundamentais. São eles: (1) produção, produtos, pesquisa e inovação; (2) comunicação; (3) distribuição e logística; (4) capacitação e recursos humanos; (5) coordenação e adequação ao ambiente institucional; (6) sustentabilidade e (7) micro e pequenas empresas. Enquanto a maioria dos projetos é complementar aos objetivos estratégicos apresentados anteriormente, outros se sobrepõem a estes.



5.1 - Produção, produtos, pesquisa e inovação



Na área de produção, produtos, pesquisa e inovação, o Estado de Goiás deve buscar o aumento da produção e da produtividade, tendo em vista sempre a qualidade do produto ofertado, ponto fundamental para que sua cadeia de lácteos atinja a visão estabelecida. Para tanto, os crescimentos almejados devem estar diretamente ligados à pesquisa e à inovação.



5.1.1 - Produção



Objetivos
Aumentar a quantidade de leite produzida para que Goiás retome a segunda colocação entre os Estados produtores.
Aumentar a autoestima do produtor por meio do sentimento de superação de desafios.
Diminuir a capacidade ociosa das indústrias de leite goianas.
Aumentar a adesão e a qualidade da assistência técnica à atividade leiteira no Estado.
Manter e padronizar em toda produção o alto nível de controle sanitário do leite produzido.
Melhorar, de maneira contínua, a qualidade do leite produzido no Estado.
Ações
Volume de produção
Criar programas de incentivo para atrair e reter pecuaristas de leite na atividade.
Aumentar o volume de leite produzido com melhor produtividade, e a relação entre os produtores, indústria e fornecedores de insumo próximo às indústrias processadoras de leite.
Ampliar o crédito com taxas competitivas para a aquisição de máquinas, equipamentos e animais de genética superior adaptados à realidade goiana.
Promover o aumento da produtividade por meio do uso eficiente dos recursos e a adoção de tecnologias, com o amplo apoio de uma rede de assistência técnica.
Realizar pesquisa anual junto aos produtores para levantar a abrangência e a qualidade das ações de assistência técnica e extensão rural.

Criar uma comissão de assistência técnica à produção leiteira de Goiás, que congregue os prestadores de assistência técnica e extensão rural do Estado, incluindo órgãos públicos, autarquias, associações, cooperativas e empresas privadas, com o objetivo de discutir e planejar meio para estender esses serviços ao maior número de produtores possível.

Qualidade do leite

Desenvolver um programa estadual da qualidade do leite, que tenha como alicerces:

- Pagamento diferenciado pela qualidade.
- Sistema de medição e controle da qualidade do leite, com acompanhamento contínuo dos índices de qualidade e planejamento de ações para melhoria dos índices.
- Combate às fraudes nas propriedades e laticínios.
- Assistência técnica altamente capacitada.

Melhorar e adequar todos os estabelecimentos de produção de leite às normas sanitárias de boas práticas de produção.

5.1.2 - Pesquisa



Objetivos
Ampliar os investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação.
Desenvolver tecnologias voltadas às reais necessidades das cadeias, trazendo resultado no curto prazo.
Difundir o uso das tecnologias mais modernas.
Ações
Estudar e implementar sistemas de produção que tenham aptidão para a pecuária goiana.
Promover a aproximação entre as instituições de pesquisa e as organizações que representam os produtores e laticínios, visando ao desenvolvimento de pesquisas que atendam às reais necessidades da cadeia produtiva.
Promover um congresso anual do leite goiano, onde sejam apresentadas tanto as pesquisas acadêmicas quanto as tecnologias desenvolvidas no setor produtivo.
Incentivar a pesquisa de produtos que diferenciem a produção de lácteos do Estado segundo suas características e aptidões regionais.
Disseminar os resultados da pesquisa dos novos produtos e de novas tecnologias para os produtores e para as indústrias de produtos lácteos.
Criar programas de inovação aberta incentivados pela indústria e pelo Estado na área da pecuária leiteira.



5.2 - Comunicação



As ações relativas à comunicação têm como objetivo estimular o consumo de leite e produtos lácteos por meio da divulgação dos benefícios do consumo dos produtos da cadeia e melhorar a comunicação interna, entre os agentes da cadeia.

Atualmente existe uma lacuna de comunicação entre os produtores agropecuários e o consumidor final. Muitas vezes o consumidor não sabe o que está consumindo ou possui conceitos errados a respeito dos produtos primários ofertados, seus meios de produção e sua importância. As estratégias de comunicação para o consumidor e as ações de marketing da cadeia são de extrema importância para que a sociedade tenha conhecimento acerca do que está consumindo.

Por outro lado, nota-se que a comunicação interna da cadeia, tanto entre quanto inter-elos, é muito precária. Devem ser adotadas estratégias que aumentem a transparência entre os elos e que possibilitem a troca de informações entre atuantes do mesmo elo, para que a eficiência da cadeia seja aumentada com todos agindo de forma colaborativa.

Objetivos
Consolidar a imagem do leite goiano como o de melhor qualidade no Brasil.
Aumentar o consumo interno de leite e produtos lácteos goianos.
Ampliar a penetração dos produtos lácteos goiano no mercado nacional.
Elevar o volume de exportação.
Melhorar a comunicação e a troca de conhecimento inter e entre elos da cadeia.
Ações
Promoção do consumo
Promover a conscientização sobre a quantidade mínima recomendada pela organização mundial de saúde e a importância de se beber leite para o consumidor no Brasil.
Divulgar pesquisas que mostrem os benefícios do consumo de leite e produtos lácteos e que desconstruam os mitos criados que impactam negativamente sua utilização.
Realizar missões empresariais em busca de negócios internacionais.
Quantificar e mapear a cadeia de leite no Estado, divulgando os benefícios gerados para a sociedade (impostos, renda, emprego).
Articular junto ao governo federal um programa de posicionamento da cadeia de leite produzido no Brasil.
Comunicação interna
Estabelecer uma comunicação permanente entre os produtores, a indústria de leite e os consumidores;
Incentivar e consolidar “produtores modelos” que, com o auxílio de instituição responsável, propicie benchmarking para outros produtores por meio de “dias de campo”.
Promover eventos que levem os produtores para um mesmo local, onde possam realizar essa troca de informações de maneira mais direta e prática.
Elaborar cartilha ao produtor contendo os casos de sucesso do setor, com números, estratégias e outras informações pertinentes.
Utilizar a ferramenta de Banco de Boas Práticas disponibilizada pelo Senar.
Revitalizar a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Goiás (Emater-GO) para que se possa utilizar sua capilaridade na transmissão de informações e conhecimento.
Consolidar um site com todas as informações do setor, que seja atualizado regularmente e traga assuntos e discussões que atraiam a atenção tanto do produtor como dos outros participantes da cadeia.

5.3 - Distribuição, logística e exportações



Para distribuição e logística, o Estado deve adotar estratégias que diminuam os custos logísticos. Com a melhoria dos modais logísticos utilizados e possível implementação de outros, esses custos serão reduzidos, barateando consequentemente os custos de produção, o que vai tornar o produto goiano mais competitivo no mercado nacional e internacional.

Com relação ao mercado externo, são necessárias medidas que impulsionem as exportações, buscando agregar valor ao produto exportado.

Objetivos
Estruturar o abastecimento de leite às indústrias por meio de parcerias e contratos com os produtores;
Diminuir os custos logísticos para o escoamento da produção no Estado;
Criar centrais de compras de insumos para pequenos produtores;
Criar um centro integrador logístico;
Estruturar a cadeia de distribuição para atender rapidamente ao abastecimento.

Ações
Melhorar os serviços de manutenção das estradas vicinais.
Incentivar a renovação e a manutenção da frota de veículos adaptados ao transporte de produtos lácteos.
Ampliar o acesso a outros modais de transporte para a captação e distribuição da produção do leite.
Promover a adoção de tecnologias por parte do produtor que preservem a qualidade do leite até a coleta.
Reestruturar os produtores de leite no Estado em arranjos produtivos locais próximos às indústrias.
Promover atividades de treinamento sobre logística de produtos perecíveis.
Viabilizar o uso da Plataforma Logística Multimodal de Goiás (Anápolis), bem como a construção de novos sistemas multimodais para a distribuição de produtos acabados.
Criar centros de estocagem de ração animal que comprem em maiores quantidades e realizem distribuição secundária para pequenos e médios produtores.
Desenvolver uma central de fretes com criação de um banco de dados para possibilitar o aproveitamento de fretes dos produtos (Central de Cargas).
Incentivar os produtos lácteos goianos a acessar novos mercados e a aumentar a quantidade consumida.



5.4 - Capacitação/Recursos humanos



Os recursos humanos empregados na cadeia são a base para seu bom funcionamento, porém o Estado apresenta lacuna a ser sanada nesse aspecto. As estratégias adotadas por Goiás devem buscar a capacitação e qualificação de mão de obra tanto técnica quanto gerencial para assim superar esse gargalo.

Objetivos
Capacitar e qualificar a mão de obra demandada pela cadeia.
Buscar a adequação da legislação vigente às novas relações de trabalho da cadeia produtiva.
Diminuir a rotatividade da mão de obra dentro dos diversos elos da cadeia.
Melhorar o atendimento técnico junto aos produtores para padrões de excelência.
Ações
Expandir o acesso aos cursos de capacitação e qualificação da mão de obra técnica e operacional na cadeia produtiva.
Criar novos cursos de gestão e capacitação que estejam mais adequados ao perfil dos diversos produtores existentes no Estado.
Estruturar escolas técnicas e superiores em parceria com os produtores que apliquem os conhecimentos acadêmicos diretamente no campo.

Incentivar a extensão do conhecimento e tecnologia das universidades para os produtores por meio de eventos em parceria com o Estado e a indústria.
Oferecer maior incentivo e divulgação dos cursos oferecidos pelo Senar, bem como a criação de novos cursos de acordo com a necessidade.
Promover visitas de cooperação técnicas internacionais a fim de trocas de informações a respeito da atividade. Dessa maneira, tem-se uma visão global das formas de produção (seguir exemplo das comissões africanas).
Buscar iniciativas privadas para realização de treinamentos técnicos.
Buscar o envolvimento do Ministério da Educação e entidades privadas de ensino afins.
Incentivar a regulamentação legal de toda mão de obra presente na cadeia.
Buscar, junto aos órgãos governamentais responsáveis, formas de incentivo para atrair o trabalhador para o campo.



5.5 - Coordenação e adequação ao ambiente institucional



Nesse aspecto, as estratégias estão relacionadas a coordenação, tanto para a cadeia quanto para a informação, ao cooperativismo e aquelas que dizem respeito ao ambiente institucional.

Objetivos
Elevar as coordenações da cadeia de leite goiano como referência no mundo
Implementar um sistema de inteligência que agregue todos os agentes da cadeia
Incentivar a instalação e permanência de novas empresas no Estado
Priorizar as compras dos órgãos públicos de leite e produtos lácteos goianos
Ações
Criar um centro de inteligência para a cadeia: utilizar a plataforma de coleta técnica e de registro para ampliação da coleta agregando informações sobre preços, custos de produção, produtividade por região, acompanhamento da produção, número de produtores, índices de confiança, índices de inflação setorial, renda, entre outros fatores econômicos, financeiros e mercadológicos, além de informações e boletins técnicos.
Definir um grupo de gestão responsável pela coordenação de um sistema de governança da cadeia produtiva de leite, definindo a cota de participação e representação de cada elo no processo.

Estruturar um sistema permanente de revisão e atualização das políticas públicas (ex.: isenção de ICMS) das operações envolvendo o leite goiano junto ao governo do Estado para reduzir custos e incentivar o consumo.
Elaborar diretrizes junto aos agentes da cadeia produtiva para novas políticas públicas para o setor.
Criar um “Centro Estadual de Consultoria Tributária (CECT)” visando sanar dúvidas, esclarecimentos, informações e auxiliar todos os integrantes da cadeia (distribuidores de insumos, produtores, indústrias e varejo) com assuntos tributários, como reaproveitamento de créditos tributários, auxílio na declaração de Imposto de Renda, entre outros.
Incentivar todos os elos da cadeia a reverterem impostos de renda em programas sociais e ambientais.
Reformar o sistema de aproveitamento de créditos tributários junto aos governos estaduais e federais, visando maior facilidade e agilidade no aproveitamento dos créditos.
Reduzir as distorções da estrutura tributária, diminuindo o custo dos investimentos e das exportações.
Estruturar um sistema tributário sólido, que não gere dúvidas aos atuais e a potenciais investidores do Estado.
Revisar o sistema de ICMS relativo a importações.

5.6 - Sustentabilidade



Atualmente, a sustentabilidade está presente em todos os aspectos que cercam as organizações. Para o Estado de Goiás atingir seu objetivo principal e aliar qualidade ao aumento de produção e produtividade, as estratégias nesse aspecto devem ser muito bem delimitadas e seguidas. Estratégias de sustentabilidade ambiental, certificação e boas práticas de produção são abordadas nas ações a seguir.

Objetivos
Auxiliar na adequação das propriedades rurais as leis do novo Código Florestal.
Criar selo de produto sustentável para promoção do produto goiano.
Implantar sistemas de Boas Práticas de Produção.
Promover maior acesso do produtor ao programa Agricultura de Baixo Carbono.
Ações
Criar um programa de certificação para a sustentabilidade ambiental e um programa de certificação social da produção de leite e produtos lácteos no Estado.
Promover os benefícios gerados por meio dos programas de certificação para o meio ambiente e para os colaboradores da cadeia produtiva de leite no Estado.
Incentivar o uso das práticas de sustentabilidade por meio de um programa de remuneração/incentivo fiscal aos produtores e indústrias que adotarem os programas de certificação.

Sistematizar as necessidades de adequação das propriedades rurais às leis ambientais para adequação completa das mesmas às exigências ambientais.
Incentivar e orientar a utilização das vantagens fornecidas pelo projeto Agricultura de Baixo Carbono (ABC).
Desenvolver parcerias entre os diversos elos da cadeia em prol de ações ambientais.
Mapear os recursos naturais do Estado para identificação e prevenção dos riscos ambientais.
Desenvolver projetos ambientais para novos produtores direcionados àqueles que necessitam de adequação.
Investir em desenvolvimento de novas tecnologias sustentáveis.
Realizar estudos de viabilidade econômica da implantação de técnicas sustentáveis de produção.
Aumentar a proteção das fontes de água e eliminação da poluição das águas superficiais, por meio do Programa Produtor de Água.
Identificar oportunidades relacionadas ao Mercado de Crédito de Carbono.
Aliar-se a outros Estados na busca de melhores soluções para o novo Código Florestal.



5.7 - Micro, pequenas e médias empresas



As micros, pequenas e médias organizações devem ter suas próprias estratégias para se tornarem mais competitivas no Estado. Para tanto, foram propostas ações específicas que buscam aumentar a participação das mesmas no mercado por meio da melhoria de sua competitividade.

Objetivo
Estimular a inclusão dos produtores familiares no sistema agroindustrial da cadeia de leite e produtos lácteos.
Promover e adequar micro e pequenas empresas dentro do sistema de cadeias produtivas.
Reduzir pela metade a taxa de mortalidade de novas empresas processadoras de leite no Estado no primeiro ano de funcionamento.
Elevar o acesso de micro e pequenas empresas ao crédito.
Inserir micro e pequenas empresas locais na rede de fornecedores das indústrias de beneficiamento presentes no Estado.
Ações
Criar e estruturar cooperativas para pequenos produtores, pequenas indústrias e estabelecimentos familiares.
Buscar junto à agroindústria o estabelecimento de contratos com cooperativas de pequenos e médios produtores.

Promover a adequação de pequenas e médias indústrias às exigências sanitárias.
Buscar linhas de financiamento para modernização de pequenas e médias indústrias.
Incentivar compras e vendas conjuntas de pequenos e médios estabelecimentos.
Criar ou fortalecer associações destinadas a reunir e adequar pequenas indústrias processadoras para exportação.
Articular junto aos órgãos responsáveis formas de melhoria dos incentivos para micro, pequenos e médios estabelecimentos.
Incentivar centrais de compras e cooperativas de créditos.
Realizar fóruns de negócio que aproximem outros potenciais fornecedores de bens e serviços à indústria de beneficiamento.
Capacitar os pequenos fornecedores em diversas oportunidades de negócios de bens e serviços para atender às grandes indústrias de beneficiamento.



5.8 - Sugestões para fortalecimento dos elos fracos ou inexistente



Os elos que mais necessitam fortalecimento na cadeia produtiva de leite e lácteos são: produtos veterinários, adubos e defensivos e sementes. Esses elos foram observados durante o mapeamento na cadeia, no entanto sua representatividade na cadeia ainda é pequena quando comparado a outros Estados brasileiros.

Em toda a extensão do território goiano foram observados apenas 11 fábricas de medicamentos para uso veterinário, 46 fábricas de adubos e fertilizantes, 14 de equipamentos para a indústria, 2 fábricas de defensivos e 78 empresas de produção de sementes certificadas. Esses números colaboram com a opinião de especialistas do setor que dizem que o Estado goiano deve atrair mais empresas de insumo para as cadeias produtivas. Toda a relação dessas empresas pode ser vista na tabela 5.1.

A maior parte dessas fábricas e empresas que fornecem insumos para a cadeia produtiva de leite e lácteos se concentra nas regiões Sul e Sudeste do País. As fábricas de medicamento para uso veterinário, adubos e fertilizantes, de defensivos agrícolas estão localizadas principalmente em São Paulo, Minas Gerais e no Paraná. As empresas de comercialização de sementes se concentram em São Paulo e Minas. Goiás figura apenas na terceira posição apesar de todo o potencial do Estado.

O fato de fortalecer esses elos poderia beneficiar os produtores di-

minuindo o custo de produção que limita a atividade atualmente. Caso esses segmentos fossem atraídos para Goiás, os custos com frete e com ICMS entre os Estados seriam reduzidos, podendo fazer diminuir o preço de venda aos produtores. Vale ressaltar que os produtos veterinários, adubos e defensivos e sementes devem possuir disponibilidade de matéria-prima, condições de infraestrutura e instituições que beneficiem suas operações no Estado.

A atração de mais empresas para as atividades das cadeias produtivas de leite e lácteos pode ter um efeito positivo para muitas outras atividades econômicas, possibilitando a criação de empregos diretos e indiretos, aumentando a incorporação de valor dos produtos transformados no Estado e, assim, gerando mais riqueza para toda a economia goiana.

Relação de estabelecimentos (CNAE 2.0 Classe)	Total de estabelecimentos
Atividade (Apoio a produção)	
Atividades de Apoio à Pecuária	986
Fabricação de Intermediários para Fertilizantes	2
Fabricação de Adubos e Fertilizantes	44
Fabricação de Defensivos Agrícolas	2
Fabricação de Aditivos de Uso Industrial	6
Fabricação de Medicamentos para Uso Veterinário	11
Comércio Atacadista de Animais Vivos, Alimentos para Animais e Matérias-Primas Agrícolas, Exceto Café e Soja	192
Produção de Sementes Certificadas	78
Atividade (serviços)	
Atividades Veterinárias	51
Representantes Comerciais e Agentes do Comércio de Matérias-Primas Agrícolas e Animais Vivos	53

Tabela 5.1 – Relação de estabelecimentos de apoio à produção de leite e lácteos no Estado de Goiás
Fonte: RAIS/2010, CAGED/2012.

Referências

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. Projeções do agronegócio. 2010. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/PROJECoes_AGRONEGOCIO/RESUMO%20-%20PROJECoes%20DO%20AGRONEGOCIO%202010%20A%202020%20%20BRASIL.PDF>. Acesso em 19 mar. 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal. Relação de Estabelecimentos. Disponível em: <www.mda.gov.br/o/893251>. Acesso em 8 abr. 2012.

CIA – Central Intelligence Agency. The world factbook. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html>>. Acesso em 18 de abril de 2012.

FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação). 2010. FAOSTAT. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569#ancor>>. Acesso em: 9 abr. de 2012.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DE GOIÁS – FAEG. Diagnóstico da cadeia produtiva de leite de Goiás: relatório de pesquisa. Goiânia: FAEG, 2009.

INFORMA ECONOMICS FNP. Anualpec – Anuário da Pecuária Brasileira, 2011. São Paulo: INFORMA ECONOMICS, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo Agropecuário 2006: Resultados Preliminares. IBGE: Rio de Janeiro, p.1-146, 2007

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2011 Pesquisa Pecuária Municipal, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2010/default.shtm>>. Acesso em: 30 de mar. de 2012.

NEVES, M. F. Planejamento e Gestão Estratégia de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 2005. p. 41-42.

NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESIS). Revista USP. São Paulo, 2008. v.43, n.4, p.331-343.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA. OECD_FAO Agricultural Outlook 2011-2020. Genebra, 2011.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 19 de abr. 2012.

UNITED STATES.U.S. Department of Agriculture.PSD Online. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>> Acesso em: 06 de mar. de 2012.

INFORMA ECONOMICS FNP. Anualpec – Anuário da Pecuária Brasileira, 2011. São Paulo: INFORMA ECONOMICS, 2011.



Realização:



Patrocínio:



Apoio:

