

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

ALENCAR GARCIA BACARJI

**AS ORGANIZAÇÕES DA CÂMARA SETORIAL NA
GARANTIA DE QUALIDADE DO LEITE EM MATO
GROSSO DO SUL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**CAMPO GRANDE/MS
MARÇO/2006**

ALENCAR GARCIA BACARJI

**AS ORGANIZAÇÕES DA CÂMARA SETORIAL NA GARANTIA DE QUALIDADE
DO LEITE EM MATO GROSSO DO SUL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
SUBMETIDA AO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO MULTIINSTITUCIONAL EM
AGRONEGÓCIOS (CONSÓRCIO ENTRE A
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO
GROSSO DO SUL, UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA E A UNIVERSIDADE FEDERAL
DE GOIÁS), COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS À
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
AGRONEGÓCIOS NA ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO DE COMPETITIVIDADE
NO AGRONEGÓCIOS.**

ORIENTADOR: Prof. Dr. LEANDRO SAUER

**CAMPO GRANDE/MS
MARÇO/2006**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BACARJI, A. G. **As Organizações da Câmara Setorial na Garantia de Qualidade do Leite em Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006, 101p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Bacarji, Alencar Garcia
As Organizações da Câmara Setorial na Garantia de Qualidade do Leite em Mato Grosso do Sul.
Alencar Garcia Bacarji; orientação de Leandro Sauer, 2006.
101p.: il.
Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/ Departamento de Economia e Administração, 2006.
1. Câmara Setorial. 2. Organizações. 3. Garantia de qualidade I. Sauer, L. II. As Organizações da Câmara Setorial na Garantia de Qualidade do Leite em Mato Grosso do Sul.

ALENCAR GARCIA BACARJI

**AS ORGANIZAÇÕES DA CÂMARA SETORIAL NA GARANTIA DE QUALIDADE
DO LEITE EM MATO GROSSO DO SUL**

APROVADA POR:

**SAUER, Leandro, Prof. Dr. (UFMS)
(ORIENTADOR)**

**MICHELS, Ido Luiz, Prof. Dr. (UFMS)
(EXAMINADOR INTERNO)**

**ONSELEN, Valter Joost van, Prof. Dr. (UFMS)
(EXAMINADOR EXTERNO)**

CAMPO GRANDE/MS, 17 de março de 2006.

*“É melhor tentar e falhar do que preocupar-se e ver a vida passar. É
melhor tentar, ainda em vão, que sentar-se fazendo nada até o
final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa
me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em
conformidade viver.”
(Martin Luther King)*

DEDICATÓRIA

A Deus que cotidianamente me acompanha. Aos meus familiares e amigos que se tornaram co-participantes da pesquisa, pela ajuda e companheirismo incessante ao longo desta.

Alencar Garcia Bacarji

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar a Deus por ter me dado essa oportunidade e a minha família, em especial aos meus pais, Alexandre e Neusa, e a meu irmão Isaias, que sempre me ajudaram e me deram apoio nas horas mais difíceis.

Sou grato a todos os membros do Programa de Pós-graduação Multiinstitucional em Agronegócios (PPA Agro), tanto ao corpo administrativo, quanto ao corpo docente. Ao coordenador Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça e, em especial ao orientador, Prof. Dr. Leandro Sauer, cujos ensinamentos muito contribuíram, não somente para a execução e conclusão desse estudo, mas também pelas contribuições fundamentais para minha formação profissional.

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

Neste momento não poderia deixar de agradecer as pessoas que durante o período de Mestrado, foram fundamentais para que pudesse concluí-lo: aos amigos Rosemar Hall, Alice Dahmer, Claudinaldo Fragoso, Cristiane Pitaluga, Valéria Peron, Roberto Galeano, e, ao professor Valter Joost van Onselen, o qual incentivou sempre ao desenvolvimento do trabalho, contribuindo sempre com o seu conhecimento e solidariedade para o bom desenvolvimento do trabalho.

Por fim, agradeço aos membros da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul, em especial a coordenadora Adriana Mascarenhas Braga, pela atenção e cordialidade ao longo dessa caminhada.

RESUMO GERAL

AS ORGANIZAÇÕES DA CÂMARA SETORIAL NA GARANTIA DE QUALIDADE DO LEITE EM MATO GROSSO DO SUL

O objetivo deste estudo foi examinar o papel das organizações que atuam na Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul para garantir a qualidade do leite produzido no Estado. Pretende-se identificar quais os fatores determinantes para a garantia da qualidade segundo as organizações, quais são as informações processadas e geradas por essas organizações e como essas informações são disponibilizadas aos agentes interessados na cadeia em estudo. Além desses objetivos, o trabalho foi moldado de forma a verificar se a câmara é considerada pelos seus membros como um agente coordenador da cadeia produtiva do leite. Foi realizado um estudo exploratório, por meio de um levantamento dos principais estudos teóricos e empíricos na área, sendo utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista focalizada individual, aplicada a cada representante das organizações participantes da câmara. Os resultados revelam que poucas organizações possuem ações específicas para o setor leiteiro do Estado, constituindo em sua maioria por ações genéricas, sem contribuição efetiva para o desenvolvimento do setor. Apesar de a câmara possuir uma boa avaliação por sua atuação na cadeia produtiva do leite, poucas organizações reconhecem o papel de coordenadora desenvolvida pela câmara.

PALAVRAS CHAVE:

Câmara Setorial , Organizações, Garantia de qualidade.

ABSTRACT**THE ORGANIZATIONS OF THE SECTORIAL CAMERA IN THE WARRANTY OF MILK QUALITY IN MATO GROSSO DO SUL**

The objective of this study was examine which the paper of the organizations that act in the Sectorial Camera of the Productive Chain of the Milk in Mato Grosso do Sul to guarantee the quality of the produced milk in the State. It is intended to identify which the decisive factors for the warranty of the quality according to the organizations, which are the processed information and generated by those organizations and as those information they are made available the interested agents in the chain in study. Beyond of those objectives, the work was molded from way to verify their members consider the camera since a coordinating agent of the productive chain of the milk. An exploratory study was accomplished, through a rising of the main theoretical and empiric studies in the area, being used as technique of collection of data the interview focused individual, applied to each representative of the participant organizations of the camera. The results reveal, that few organizations possess specific actions for the section milkman of the State, constituting a lot of times for generic actions, without contribution executes for the development of the section. In spite of the camera to possess a good evaluation for her performance in the productive chain of the milk, few organizations recognize coordinator's paper developed by the camera.

KEYWORDS:

Sectorial Camera, Organizations, Quality warranty.

ÍNDICE

Capítulos/ Subcapítulos	Página
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática e Relevância	17
1.2 Objetivos	19
2. MÉTODO	21
3. REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1 Cadeia Produtiva	24
3.1.1 Conceitos e Definições Metodológicas	24
3.1.2 Cadeia Produtiva do Leite	28
3.1.3 Qualidade do leite desde a produção até a comercialização	32
3.1.4 Qualidade do leite em Mato Grosso do Sul: Peculiaridades da Cadeia Produtiva no Estado	35
3.2 Sistema Agroindustrial e Qualidade	41
3.3 Instituições e Organizações	44
3.3.1 Ambiente Institucional e Organizacional	45
3.3.2 Mudança Institucional	45
3.4 Coordenação	46
3.5 Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul	48
3.5.1 Histórico das Organizações da CSCPLMS	52
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
4.1 Mapeamento das Fontes de Informações do Estado	79
4.2 Resultados Alcançados quanto ao Papel de Coordenação proposto pela CSCPLMS	86
5. PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES	89
6. REFERÊNCIAS	94
ANEXO A – Modelo do Questionário utilizado na Coleta de Dados	98

ÍNDICE DE TABELAS

Capítulo 4

Tabela 4.1 Percentual das Diretrizes por Elos da Cadeia Produtiva	65
Tabela 4.2 Percentual dos Entrevistados por Elo de Atuação que reconhecem a CSCPLMS como Coordenadora da Cadeia Produtiva do Leite	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 3

Figura 3.1.1	Sistemas de Agribusiness e Transações Típicas	26
Figura 3.1.4	A Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul	41
Figura 3.2.1	Características da Qualidade dos Produtos Alimentícios	43

Capítulo 4

Figura 4.1	Atuação das Organizações por Elo da Cadeia Produtiva	59
Figura 4.2	Abrangência das Ações da CSCPLMS	66
Figura 4.1.1	Disponibilidade de Dados Gerados pelas Organizações	85

ÍNDICE DE QUADROS

Capítulo 3

Quadro 3.5.1.1 Histórico das Organizações da CSCPLMS	53
--	----

Capítulo 4

Quadro 4.1 Objetivos das Organizações segundo os agentes entrevistados	73
Quadro 4.2 Ações propostas segundo os agentes entrevistados	75
Quadro 4.3 Geração de Dados por Organização da CSCPLMS	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos
ABIQ	Associação de Indústria de Queijos
ABLV	Associação Brasileira de Longa Vida
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACRISSUL	Associação dos Criadores de Mato Grosso do Sul
AMAS	Associação Sul-Matogrossense dos Supermercados
APL	Arranjos Produtivos Locais
APPCC	Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle
ASBRAM	Associação Brasileira das Indústrias de Suplementos Minerais
ASPROLER	Fórum das Associações de Produtores de Leite da Região de Rochedo
ASSOMASUL	Associação dos Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CEPA/MS	Conselho Estadual de Política Agrícola e Agrária de Mato Grosso do Sul
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COMSOL	Projeto Comunidades Rurais Solidárias
CONSELEITE	Conselho Paritário Produtores/Indústrias de Leite
COOPERAV	Cooperativa Agropecuária do Vale do Ivinhema
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
CSA	<i>Commodity System Approach</i>
CSCPLMS	Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul
EDUCAMPO	Programa de Educação no Campo
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAMASUL	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FETAGRI	Federação dos Trabalhadores na Agricultura
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEMS	Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IAGRO	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
IDATERRA	Instituto de Desenvolvimento Agrário, Assistência Técnica e Extensão Rural
IN 51	Instrução Normativa nº 51 de 18 de dezembro de 2002
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OCB/MS	Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras
PIS	Programa de Integração Social
PRODEAGRO	Programa de Desenvolvimento do Agronegócio
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAG's	Sistemas Agroindustriais

SDA	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário
SEBRAE/MS	Serviço de apoio as micro e pequenas empresas de Mato Grosso do Sul
SEPLANCT	Secretaria de Estado de Planejamento Ciência e Tecnologia
SEPROTUR	Secretaria de Estado da Produção e Turismo
SERC	Secretaria de Estado de Receita e Controle
SFA	Superintendência Federal da Agricultura
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIGSIF	Sistema de Informações Gerenciais do Serviço de Inspeção Federal
SILEMS	Sindicatos das Indústrias de Laticínios do Estado de Mato Grosso do Sul
SIMLEITE	Sistema de Monitoramento de Preço do Leite e Derivados
SINTEGRA	Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços
SUCT	Superintendência de Ciência e Tecnologia
UCDB	Universidade Católica Dom Bosco
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UHT	Ultra Pasteurização (Ultra Alta Temperatura – UAT)
UNIDERP	Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal

INTRODUÇÃO

Esse trabalho teve por objetivo estudar o papel das organizações que atuam na CSCPLMS para a garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul, sendo a terminologia organização, definida como todo órgão e/ou entidade, de caráter público ou privado, encarregada de operacionalizar ações sobre a cadeia produtiva do leite do Estado, objeto de análise do estudo. Para tanto, utilizou-se no estudo um ferramental analítico baseado em duas abordagens complementares, que freqüentemente têm sido invocadas em estudos sobre agronegócios: Cadeias Produtivas Agroindustriais e Sistemas Agroindustriais.

O método utilizado foi o dedutivo, contemplando um estudo exploratório, por meio de um levantamento dos principais estudos teóricos e empíricos que abordam o objeto da pesquisa. A coleta de dados teve como ponto de partida uma listagem de organizações fornecida pela Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul (CSCPLMS). A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista focalizada individual, aplicada a cada representante das organizações da CSCPLMS. É importante ressaltar que os resultados alcançados estão atrelados a duas condições: em primeiro lugar pelo grau de importância da organização atribuída a CSCPLMS (uma vez que a organização designa um agente para representá-la) e, em segundo lugar, pela acessibilidade e pelo comportamento desses agentes (uma vez que os representantes haviam sido previamente contactados, sendo estes designados a representar as respectivas organizações perante a CSCPLMS).

Esse estudo é composto de quatro seções, sendo a primeira a introdução. Na segunda seção, é apresentado ao leitor o método utilizado na pesquisa, ou seja, é demonstrado ao leitor como a pesquisa foi realizada, qual metodologia e técnicas

utilizadas no decorrer da pesquisa, sendo necessário uma fundamentação teórica, invocada nesta seção.

O terceiro capítulo traz o referencial teórico que subsidia a pesquisa realizada. Para isso, é apresentado de forma sucinta as principais distinções e similaridades entre cadeia produtiva agroindustrial e sistema agroindustrial, trazendo para discussão os principais autores que fundamentam as duas principais escolas: a americana e a francesa. Em seguida, mostra-se ao leitor, a cadeia produtiva do leite, fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, e como essa cadeia produtiva está inserida no contexto do agronegócios sul-matogrossense.

Ainda no terceiro capítulo, apresenta-se uma abordagem institucionalista, demonstrando quais os principais conceitos e definições que permeiam o assunto. Por fim, é apresentado ao leitor uma breve consideração sobre coordenação, expondo os principais conceitos e definições metodológicas acerca da coordenação agroindustrial, em especial, a coordenação da cadeia produtiva do leite.

O quarto capítulo demonstra os principais resultados da pesquisa, permitindo ao leitor realizar um mapeamento das fontes de informações da cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, no que diz respeito ao papel de cada uma das organizações, bem como do papel de coordenação desenvolvido pela Câmara Setorial do leite no Estado.

Para finalizar, o quinto capítulo o qual contempla as principais considerações acerca da pesquisa realizada, diagnosticando qual a situação atual da CSCPLMS como entidade mantenedora da garantia da qualidade do leite no Estado.

1.1 PROBLEMÁTICA E RELEVÂNCIA

Diversos autores, entre eles Caswell (1998), relatam que a garantia da qualidade está ganhando importância no contexto atual, pois os atributos de qualidade estão sendo melhor analisados por governantes, consumidores e companhias.

Quanto aos produtos oriundos da cadeia produtiva do leite, a situação não é diferente. Em geral, os consumidores estão ampliando suas exigências, visando suprir suas necessidades nutricionais, bem como assegurar a qualidade do produto consumido (SPERS, 2000).

Dessa forma, as organizações ganham um maior grau de importância, uma vez que são constituídas por grupos de indivíduos que admitem possuir ações mais eficientes atuando de forma coletiva, com o propósito de atender seus interesses e desenvolverem ações conjuntas no ambiente institucional, o qual delinea suas ações.

Com a desestruturação do setor público foi progressivamente transferindo para o setor privado atividades típicas atribuídas tradicionalmente ao Estado, mesmo nas economias onde o mercado é supostamente soberano: financiamento da produção agrícola, políticas de estabilização da produção, a orientação da pesquisa tecnológica ou a provisão de informações. Algumas delas vão sendo administradas razoavelmente por decisões individuais que regem os negócios privados, isto é, pelas transações de mercado (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1996). Esse mecanismo vem ganhando importância, sobretudo após a década de 90, quando o Estado deixou de ser um agente executor para ser um agente regulador no cenário

macroeconômico, surgindo verdadeiros grupos setoriais voltados ao desenvolvimento de determinados setores das economias regionais.

A motivação para o desenvolvimento desse trabalho surgiu dessa observação, e da carência de estudos na cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, dada a necessidade externa e intuitiva, de se conhecer como se organizam e se desenvolvem essa cadeia produtiva quanto a questão da qualidade, buscando sempre, conciliar o embasamento teórico predominante nos estudos do agronegócio com a realidade de uma cadeia produtiva que é, na maioria das vezes, fonte de renda primária para a maioria dos produtores do Estado, sendo hoje considerada a terceira atividade econômica de Mato Grosso do Sul (MICHELS *et al.*, 2003).

A mesma preocupação foi encontrada na investigação bibliográfica realizada por Michels *et al.* (2003), originando a coletânea Cadeias Produtivas do MS, em especial, a obra destinada ao diagnóstico leiteiro do Estado, onde o autor relata a importância de se obter qualidade em cada um dos elos que constituem a cadeia produtiva do leite, como fator fundamental para se obter um produto final de qualidade, sendo imprescindível a atuação organizacional e institucional neste contexto.

Segundo a análise proposta por Michels *et al.* (2003) e dada a conjuntura atual do Estado, torna-se fundamental o estudo das organizações que atuam na cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, em especial, as organizações que compõem a CSCPLMS. Tais organizações são responsáveis pela orientação, fiscalização, apoio aos agentes da cadeia produtiva, entre outras atribuições, atuando em toda a cadeia produtiva, visando identificar quais suas competências e contribuições; quais os resultados gerados para o setor leiteiro no Estado, permitindo direcionar futuras sugestões de política de desenvolvimento ao setor.

Dessa forma, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: Qual o papel das organizações na cadeia produtiva do leite, em especial, as organizações que pertencem a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite, para a garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho propôs a estudar o papel das organizações que atuam na garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul.

Essa pesquisa teve como objetivos específicos:

- i. Identificar as principais organizações envolvidas com a cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, em especial as organizações que compõe a CSCPLMS;
- ii. Verificar quais são os fatores determinantes para a garantia da qualidade do leite em cada elo da cadeia produtiva;
- iii. Verificar como atua as diversas organizações envolvidas na cadeia produtiva do leite para garantir a qualidade do leite no Estado;
- iv. Verificar quais são as principais fontes de informações da cadeia produtiva do leite no Estado, segundo as organizações envolvidas;
- v. Verificar se a CSCPLMS desempenha de forma adequada a função de agente coordenador da cadeia produtiva do leite no Estado, segundo a visão das organizações;
- vi. Verificar se a CSCPLMS desenvolve ações voltadas a padronização de processos na cadeia produtiva do leite;

- vii. Verificar se a CSCPLMS desenvolve ações de capacitação de recursos humanos na cadeia produtiva do leite;
- viii. Identificar quais os principais meios de comunicação utilizados pela CSCPLMS;
- ix. Verificar como ocorre o processo de tomada de decisão na CSCPLMS;
- x. Avaliar a forma de atuação da CSCPLMS, segundo a visão das organizações que a constitui.

MÉTODO

Este estudo segue com foco metodológico centrado na cadeia produtiva do leite, entendido como um conceito mais amplo, onde se considera a inserção do produtor rural, da indústria, e dos postos de comercialização como agente de cada um dos elos. Segundo a metodologia proposta por Lakatos e Marconi (2001), utilizou-se nesse estudo o método dedutivo, pois dispõe para o esclarecimento, teorias previamente estabelecidas.

Para tanto, procedeu-se um estudo exploratório, por meio de uma revisão teórica dos principais estudos que abordam o objeto de pesquisa. A coleta de dados teve como ponto de partida uma listagem das organizações pertencentes a CSCPLMS (26 organizações), fornecida pela coordenação da câmara, sendo utilizado como técnica de coleta de dados a entrevista focalizada individual, técnica proposta por Mattar (1996) classificada como uma abordagem não estruturada e não disfarçada, conforme o modelo do questionário apresentado no anexo A.

De acordo com Mattar (1996) a entrevista focalizada individual é caracterizada por ter os propósitos de estudos claros aos representantes, mas não há uma estruturação predefinida das perguntas e respostas. Há grande flexibilidade no “como perguntar” e no grau de questionamento. As respostas, em geral, são abertas e os respondentes têm liberdade e são encorajados a expressar suas percepções, opiniões, experiências, relatos entre outros. Em geral, este tipo de técnica é conduzida por um moderador, com único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto. Essa técnica de coleta de dados apresenta como vantagem um maior aprofundamento do tema e associação direta dos dados com o respondente, atendendo as necessidades do objeto de estudo em questão.

Visando atender o propósito do estudo, foi adotado o levantamento de dados em fontes secundárias. O levantamento em fontes secundárias, conforme proposto por Mattar (1996) compreende: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas na área, os quais, segundo Malhotra (2001) são dados já coletados para objetivos que não os do problema em questão, sendo localizados de forma rápida, de fácil acesso e manuseio.

Segundo Mattar (1996), levantamentos bibliográficos envolvem a procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas (ou não), dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações, entre outras fontes. Por outro lado, os levantamentos documentais consistem na procura por registros, documentos, informações e dados em arquivos públicos e/ou empresa, objeto de estudo.

Já o levantamento estatístico, Mattar (1996) ressalta que é de suma importância para o delineamento do problema de pesquisa, existindo inúmeras fontes de estatísticas públicas ou não, tais como o IBGE, FIPE, FGV, entre outras fontes. Por fim, o levantamento de pesquisas realizadas na área é fundamental para expandir o conhecimento do pesquisador, mesmo quando efetuados em outros locais e em outras épocas, podendo auxiliar ao pesquisador na escolha de metodologias já utilizadas. As fontes para o levantamento dessas pesquisas são, em geral, universidades, institutos de pesquisa, publicações especializadas, etc.

Neste estudo, o levantamento bibliográfico foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas com base nas principais obras (livros, revistas especializadas, dissertações, teses), em especial obras que enfatizam as peculiaridades do setor leiteiro do Estado, bem como o levantamento documental, disponibilizado pela

CSCPLMS. Para o levantamento estatístico foram utilizados dados disponibilizados pelo IBGE. Já a coleta de dados (primários), foi realizado por meio de um questionário aberto, aplicado aos representantes das organizações da CSCPLMS.

É importante ressaltar que a operacionalização é feita pelos agentes que foram designados a representar a organização, sendo que, em algumas vezes, esses agentes possuem uma visão diferente da organização, sendo ele, o porta-voz da organização na CSCPLMS.

Dado a escolha de uma pesquisa exploratória, este estudo não tem como objetivo apresentar hipóteses e sim ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar. Busca-se gerar informações sobre as possibilidades práticas na condução de pesquisas sobre o objeto de estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão expostas algumas abordagens teóricas fundamentais para melhor compreensão da cadeia produtiva; sistemas agroindustriais; qualidade do leite; instituições e organizações no agronegócio (*agribusiness*) e; câmaras setoriais, como agentes de coordenação das cadeias produtivas e sistemas agroindustriais.

3.1 CADEIA PRODUTIVA

3.1.1 Conceitos e Definições Metodológicas

O conceito de agronegócios está pautado em duas correntes metodológicas: uma oriunda da escola americana e outra da escola francesa. A primeira, segundo Batalha e Silva (1997) teve origem nos Estados Unidos, mais precisamente em *Harvard*, com os trabalhos de Davis e Goldberg em 1957. Coube aos dois pesquisadores a criação do conceito de agronegócios¹, e, através do trabalho

¹ *Agribusiness*

posterior de Goldberg em 1968, a primeira aparição do termo CSA² (Abordagem do Sistema de Commodities).

Segundo Davis e Goldberg (1957), agronegócios é a soma de todas as operações que englobam a produção e distribuição de insumos para a atividade rural, operações da propriedade rural, processamento e distribuição de produtos e subprodutos agrícolas (antes e pós-porteira).

Em 1968, Goldberg redefine o conceito de agronegócios partindo do modelo de CSA, introduzindo o conceito de sistema agroindustrial, sendo definido como:

Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos das fazendas, a produção agrícola, operações de estocagens, processamento, atacado e varejo demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como estruturas governamentais e associações de comércio (GOLDBERG, 1968 *apud* ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 05).

A segunda corrente metodológica, de acordo com Zylbersztajn (2000), é produto da Escola Industrial Francesa e se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final, e segundo Morvan (1985 *apud* ZYLBERZSTAJN 2000) é definido como:

Cadeia (*fillière*) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pelas fronteiras de possibilidades ditadas pela tecnologia e é influenciada pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinados por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação (MORVAN, 1985 *apud* ZYLBERZSTAJN, 2000, p. 09).

² *Commodity System Approach*

Para Zylberstajn (2000), a proposta descrita por Morvan em 1985, conduz a uma intensa semelhança entre o conceito de sistema agroindustrial e cadeia de produção agroindustrial, tendo como ponto de partida uma visão analítica sistêmica, conforme proposto na figura abaixo:

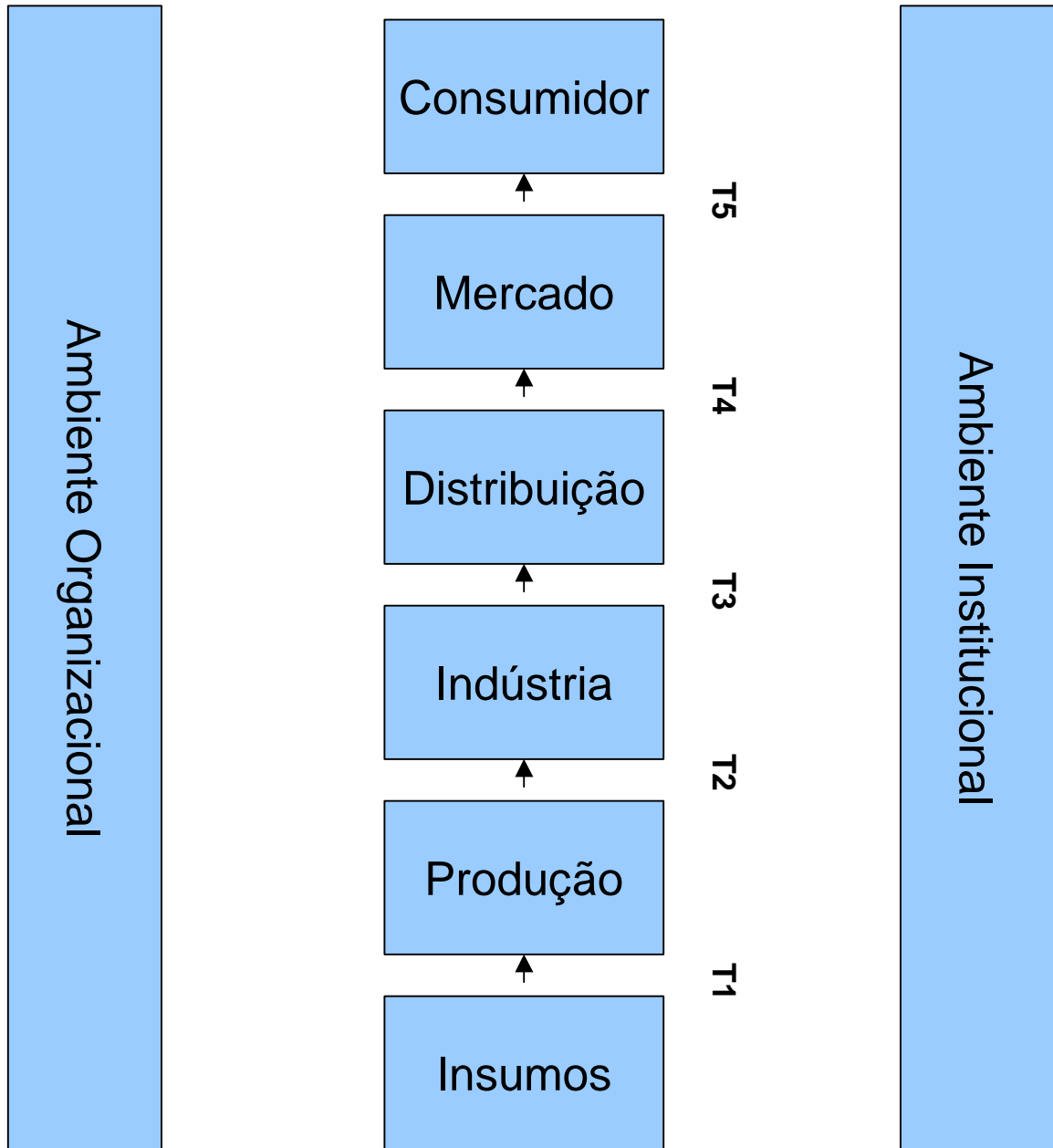


Figura 3.1.1: Sistemas de Agribusiness e Transações Típicas (modificado – ZYLBERSZTAJN, 2000)

Segundo ZYLBERSZTAJN (2000), pode-se argumentar que uma cadeia de produção agroindustrial pode ser entendida como uma seqüência de ações técnicas e econômicas, podendo ser, dessa forma, identificado cinco transações distintas. A primeira transação identificada (T1) envolve as empresas de insumos e os produtores rurais, que realizam a venda e a compra de insumos, respectivamente, necessários à produção. A segunda transação (T2), corresponde a venda, por parte dos produtores, e a compra, pelas indústrias, do produto *in natura*. A terceira transação (T3), envolvem as indústrias e as empresas (ou agentes) especializados pela distribuição do produto final (seja para o atacado ou varejo). A quarta transação (T4) retrata a relação entre as empresas (agentes) de distribuição e o mercado (pontos de venda) onde são comercializados os produtos finais. Por fim, a quinta transação (T5) retrata a relação entre os pontos de venda e o consumidor, englobando todos os agentes que possuem contato com o consumidor final.

Entre as diversas etapas de uma cadeia de produção agroalimentar, sobressaem:

a) Comercialização: engloba todas as empresas que possuem o contato direto com o consumidor final;

b) Industrialização: engloba todas as empresas responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto final;

c) Produção de matérias-primas: representa as empresas fornecedoras de matérias-primas, para que as outras empresas da cadeia possam avançar no processo de produção do produto final;

d) Fornecimento de insumos: constituídos por empresas, em geral grandes grupos econômicos, que fazem chegar aos produtores, através do varejo, os insumos necessários à produção.

Além dessas etapas, há presença dos ambientes institucional e organizacional, os quais são definidos, respectivamente, como leis, costumes e tradições que fundamentam um sistema agroindustrial e, as estruturas necessárias para dar suporte ao funcionamento desses sistemas. Esses ambientes interagem entre si e definem as diretrizes e perspectivas de uma cadeia de produção agroindustrial.

3.1.2 Cadeia Produtiva do Leite

Insumos

Conforme relata diversos autores, entre eles, Gomes *et al.*(2001), este elo é de suma importância para obter produtos de qualidade:

Inadequada qualidade e quantidade de alimentos podem parar o processo de produção de leite e aumentar os riscos de doenças, abortos, mortes, inibindo a produtividade do animal e, conseqüentemente, o sistema como um todo. (GOMES *et al.*, 2001, p. 222)

Produção

Na década de 90, segundo a análise de Rufino (2004), a produção brasileira do leite cresceu aproximadamente 40%, passando de 14,5 para 20,4 bilhões de litros entre 1990 e 1999.

Porém, um dos responsáveis pelo crescimento substancial do volume de leite é a produção informal (leite clandestino), caracterizada por não sofrer nenhum tipo de controle de qualidade, desde a sua concepção até a mesa do consumidor.

Segundo Farina (2000), estima-se que entre 1997 e 2000, a produção de leite informal cresceu entre 28% e 29%.

Jank *et al.* (1999), afirmam que a produção de leite no Brasil é considerada pouco ou nada especializada, com interesses divididos entre a venda sazonal de pequenos volumes de leite de baixo custo e qualidade, e a venda de animais mestiços e de corte. No Brasil, os produtores de leite são classificados em:

- Produtores especializados: são aqueles que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos leiteiros especializados, e outros ativos específicos para este fim, tendo investido em conhecimento³, tecnologia, economias de escala e até alguma diferenciação do produto (leites tipo A e B).
- Produtores não especializados: também chamados de “extratores” ou “extrativistas”, os produtores não-especializados são aqueles que trabalham com tecnologia extremamente rudimentar, para os quais o leite ainda é um subproduto do bezerro de corte e, por isso, são capazes de suportar grandes oscilações de preços. Em geral, trata-se de produtores que encontram no leite uma atividade típica de subsistência, portanto não-empresarial, que serve mais como uma fonte adicional de liquidez mensal, onde os custos são, geralmente, bastante reduzidos e o produto entregue aos laticínios são de baixa qualidade.

Indústria

A indústria de laticínios é definida por Jank e Galan (1998), como o setor que adquire a matéria prima (leite), processa e produz diversos derivados lácteos. Segundo o autor, as empresas do setor podem ser divididas em: empresas

³ *know how*

multinacionais, empresas de grupos nacionais, negociantes sem fábrica, cooperativas e pequenos laticínios, cada um desses grupos com suas especificidades, constituindo o complexo industrial da cadeia láctea brasileira.

De acordo com Santos e Vilela (2000), as indústrias de processamento ainda sofrem com a baixa qualidade da matéria-prima e com a sazonalidade do leite, mas por décadas, aceitou leite de qualidade inferior, recusando-se a pagar um preço *premium* por qualidade e quantidade, chegando até a obter lucro com a sazonalidade da oferta.

Primo (1999) descreve alguns problemas presentes no elo da transformação industrial:

- i. Ausência de exigências de certificados de origem e de qualidade nos produtos lácteos;
- ii. Baixa automação e informatização dos processos;
- iii. Altos custos de transporte e armazenamento;
- iv. Pagamento diferenciado por volume e qualidade ainda incipiente;
- v. Ausência de marketing institucional dos produtos lácteos;
- vi. Pouca ênfase em processos de reaproveitamento de produtos;
- vii. Reduzido investimento em desenvolvimento de microorganismos de interesse industrial;
- viii. Reduzida vida útil dos produtos.

Segundo Costa *et al.* (2004), recentemente, algumas mudanças foram identificadas no elo da transformação industrial, principalmente quanto ao mercado internacional de produtos lácteos. Tendo em vista a necessidade em competir com uma tendência de valorização de sua qualidade, o pagamento diferenciado por leite de melhor qualidade quanto ao seu conteúdo de proteína, gordura e contagem de

células somáticas vem se tornando uma tendência nas grandes indústrias de laticínios.

Distribuição e Comercialização:

A partir da década de 90, verifica-se uma redução no volume de vendas dos pequenos pontos de comercialização de lácteos, representados especialmente pelas padarias e até mesmo bares e conveniências. Em contrapartida, verifica-se uma elevação substancial do volume transacionado pelos supermercados (contribuindo, especialmente para o abastecimento dos grandes centros), em especial a partir do Plano Real, onde há estabilidade da moeda, queda da inflação e uma melhor distribuição de renda à população (Farina *et al.*, 1999).

De acordo com Primo (1999) há dois fatores a serem ressaltados pelo crescimento dos supermercados na comercialização dos lácteos: a primeira decorrente do grande poder de barganha dessas empresas (representando aproximadamente metade do faturamento do setor de laticínios) e a segunda, a de que as grandes redes realizam importações diretas para pressionar preços nacionais, utilizando até mesmo subsídios que acabam por restringir o desenvolvimento do setor. Atualmente, essa é uma prática não muito utilizada, tendo em vista que o volume das importações reduziram durante os últimos anos, além de haver um incremento das exportações de produtos lácteos.

Consumidor

Conforme Primo (1999), a partir de meados da década de 90, o consumidor deixou de ser um simples agente passivo da cadeia produtiva que simplesmente aceitava o que a indústria decidia produzir, transformando em agente ativo, determinando o quê, o quanto, como e onde produzir.

Primo (1999) define o consumidor como sendo exigente, comodista e infiel; possuindo características tais como: ser consciente quanto aos seus direitos, a saúde, ao meio ambiente, valorizar atributos financeiros, possuir alimentação baseada em prazer sensorial, aumento gradativo do consumo fora de casa, ser cauteloso e racional quanto ao processo de tomada de decisão em relação à qualidade do produto.

3.1.3 Qualidade do leite desde a produção até a comercialização

Nesta subseção, será apresentado de forma sumária, alguns dos procedimentos necessários para que se obtenha produtos lácteos de qualidade, desde a produção a comercialização.

Produção

Behmer (1999) afirma que o leite obtido em condições naturais possui como características ser uma emulsão de cor branca, ligeiramente amarelada, de odor suave e gosto adocicado. As causas das variações da quantidade e qualidade do leite podem ser inúmeras, entre as quais, se destacam: raça, alimentação adequada, idade e número de parições, tempo de lactação e variações climáticas.

Scalco (2004) afirma que a qualidade do leite, e, por conseguinte, a qualidade dos produtos lácteos industrializados, depende dentre os principais fatores, do manejo do gado leiteiro, o qual deve ser mantido em ambiente limpo, seco e ventilado, sem sujeiras e mosquitos, e principalmente, sem a presença de qualquer patologia. O processo de ordenha, tanto manual, quanto mecânico, também deve ser adequado. Procedimento de limpeza e sanitização dos equipamentos de ordenha e tanques de resfriamento do leite devem ser respeitados, de modo que não haja contaminação do leite ordenhado por parte do animal e do ordenhador.

Dessa forma, é importante ressaltar que a qualidade do produto final é no máximo igual a do leite ordenhado, ou seja, quando respeitado os padrões de qualidade no processo de produção, verifica-se um igual padrão de qualidade nas etapas subsequentes, garantindo um produto final de qualidade.

Transporte

Segundo Behmer (1999), o transporte do leite até o consumidor final é realizado, no mínimo, em três etapas: da propriedade até o entreposto ou posto de concentração (para refrigeração), do entreposto à indústria e da indústria à distribuição (comercialização).

O transporte em qualquer uma dessas etapas pode ser considerado de suma importância para a permanência da qualidade do leite. Após o leite ter sido ordenhado, resfriado e armazenado de forma adequada, este deve ser transportado da unidade produtiva até a indústria. Sendo assim, é necessário um treinamento adequado ao encarregado de exercer a função, bem como máquinas e equipamentos apropriados ao transporte.

Neste processo, ressaltam a importância dos entrepostos (postos de refrigeração e/ ou postos de estocagem) necessários para manter a qualidade da matéria prima, assegurando no final do processo, um produto de qualidade, tendo em vista que os entrepostos se encarregam de refrigerar o produto, mantendo a temperatura de forma adequada (igual ou inferior a 4°C) por determinado período de tempo (24 horas para leite tipo C, segundo IN 51).

É importante ressaltar a necessidade de conscientização por parte do consumidor do adequado manuseio do produto final, uma vez que o produto acondicionado em locais inapropriado ou por período acima do prazo de validade do produto, recomendado pela indústria, pode acarretar a perda das características do produto final, bem como a deterioração.

Indústria

Segundo Toledo (2001), para garantir a qualidade do produto na industrialização, existem diversas ações designadas e implementadas pelos agentes da cadeia produtiva. Em se tratando da cadeia produtiva do leite destacam-se os regulamentos instituídos pelos Ministérios da Agricultura e da Saúde, os quais obrigam a implantação das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Os procedimentos de limpeza e sanitização dos equipamentos industriais são praticamente os mesmos utilizados nas unidades produtivas.

Distribuição e Comercialização

De acordo com Scalco (2004), na distribuição sempre devem seguir as normas do fabricante. Quando refrigerado, os produtos devem ser devidamente acondicionados em caminhões previamente refrigerados e, permanecerem refrigerados até o ponto de venda, onde serão comercializados. Os caminhões devem ser lavados anteriormente ao seu carregamento. Além disso, os produtos devem ser manuseados com cuidado para que não ocorra qualquer dano na embalagem, pois caso isso ocorra, a qualidade do produto fica comprometida. Neste caso, poderiam ser apontados alguns problemas relacionados ao manuseio inadequado, tais como: rótulos descolados, embalagens danificadas (amassada, com furos ou até mesmo rasgadas), entre outros.

Na comercialização, os procedimentos são praticamente os mesmos da distribuição. Segundo Scalco (2004), existem muitos casos de contaminação por microorganismos (como coliformes fecais, por exemplo) nesta etapa da cadeia. Isto ocorre, na maioria das vezes, porque os funcionários que manipulam os produtos de origem láctea, não tomam os devidos cuidados com a higiene, como: cabelos presos com touca, uniforme limpos, mão higienizadas, utilização de luvas para manipulação de produtos, etc.

3.1.4 Qualidade do leite em Mato Grosso do Sul: Peculiaridades da Cadeia Produtiva no Estado

Insumos

Segundo Michels *et al.* (2003), o setor de insumos voltados à bovinocultura de leite em Mato Grosso do Sul é dominado por grandes empresas, sendo que seu

fornecimento tem preços estabelecidos pelos fornecedores. A compra é geralmente feita de maneira individual, pois existem poucos produtores que adquirem insumos através de associações ou cooperativas. Nessa relação, não há nenhuma forma contratual.

Alguns problemas são apontados pelos produtores, entre eles: custo elevado dos insumos (para aquisição de um quilo de ração são necessários, aproximadamente, dois litros de leite), elevação constante de preços, alto custo no transporte (até a propriedade rural), elevada distância dos fornecedores, baixa eficiência de alguns medicamentos (MICHELS *et al.*, 2003).

Produção

Michels *et al.* (2003) destaca que a atividade leiteira em Mato Grosso do Sul é a terceira atividade econômica do Estado. Constatou-se que cerca de 40% do leite é destinado ao leite resfriado cru, 11% leite pasteurizado, 10% a queijos e 37% queijo mussarela. A atividade leiteira do Estado é bastante heterogênea, sendo encontradas produções totalmente rudimentares como também as que aplicam tecnologias de última geração. No Estado predomina a produção extrativista e a baixa profissionalização do produtor de leite, pois há manejo reprodutivo inadequado, insuficiência de capacidade gerencial dos produtores e ausência de planejamento nas fazendas leiteiras.

É predominante o uso de pouca tecnologia, a produção é a partir de gado mestiço, criado no pasto, ordenha manual com bezerro ao pé, o produto é acondicionado em latões (correspondendo atualmente a 31,7%⁴) e transportado até

⁴ Avaliação da Gestão da Qualidade das indústrias de leite de Mato Grosso do Sul. Relatório Parcial do Projeto de Pesquisa, UFMS, 2005.

o laticínio, sem refrigeração. O controle de qualidade na propriedade é praticamente inexistente, exceto pelo controle de sanidade do rebanho ou higiene básica no momento da ordenha. A maioria das propriedades é administrada de forma familiar, predominando mão de obra de pouca qualificação. Tendo em vista o nível de formação predominante, torna-se ainda mais difícil a qualificação desses trabalhadores, já que a compreensão do conteúdo de cursos de qualificação e a baixa escolaridade dificultam ainda mais a adoção de novas tecnologias. A comercialização do produto ocorre no mercado interno. O produto é vendido de acordo com as condições estabelecidas pela indústria, ou seja, os produtores são tomadores de preço⁵ (MICHELS *et al.* , 2003).

Indústria

Segundo Michels *et al.* (2003), o segmento industrial consiste na indústria laticinista de pequeno, médio e grande porte, nas miniusinas e cooperativas. A idade média das empresas é de 15 anos. Poucas empresas pertencem a grandes grupos. Predominam no Estado as plantas industriais de pequeno e médio porte, voltado para produção de consumo popular. A mão de obra empregada nos estabelecimentos industriais é de baixa qualificação, pouco capacitada para o desempenho das atividades.

A informalidade ainda é grande: alguns estabelecimentos não se adequam à legislação e as normas exigidas pelo Serviço de Inspeção Sanitária. A indústria tem o poder da determinação de preço sobre a produção, portanto, a indústria

⁵ Tomador de preços ou aceitador de preços, segundo Pindyck (2002) são aqueles agentes ou empresas que não tem influência sobre o preço de mercado e, que, portanto, o aceita.

estabelece com os produtores uma relação mais próxima de oligopólio⁶. Sendo assim, a indústria interage com a distribuição, que determina os preços e as características dos produtos a serem produzidos pela indústria (MICHELS *et al.*, 2003).

As indústrias de processamento de leite, em geral, trabalham com um *mix* de produtos diversificados, principalmente os laticínios de médio e grande porte. Nos laticínios de menor porte, o *mix* de produto varia de acordo com a época do ano (na seca, reduz a produção de leite e conseqüentemente reduz o *mix*, sendo que o leite recebido é destinado somente para produto de leite tipo C). Na produção das indústrias locais predominam a baixa especificidade, produtos em geral homogêneos, que competem via preço no mercado (em decorrência da isenção do ICMS⁷ e ao crédito presumido nas operações internas e interestaduais) (MICHELS *et al.*, 2003).

Segundo Michels *et al.* (2003), a maioria das indústrias de leite controla a qualidade do produto no momento do recebimento da matéria-prima, onde há testes laboratoriais, na própria empresa (empresas que possuem a certificação do Serviço de Inspeção Federal – SIF) ou no Órgão de Defesa Sanitária do Estado (empresas que possuem a certificação do Serviço de Inspeção Estadual – SIE).

Distribuição/Comercialização:

⁶ Mercado no qual apenas algumas empresas competem entre si e há impedimento para a entrada de novas empresas (PINDYCK, 2002).

⁷ Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

De acordo com Michels *et al.* (2003) quanto análise das cadeias de produção, deve-se enfatizar o papel dos consumidores finais, o qual pauta as decisões de compra dos produtos a partir de referenciais, tais como preço, qualidade e propaganda.

Segundo dados do IBGE (2005), Mato Grosso do Sul possuía em 2003 cerca de 3.605 estabelecimentos de comercialização de produtos lácteos, divididos entre pequeno varejo, representado por mercearias, padarias e conveniências; e as grandes redes, representados pelos supermercados, hipermercados e atacadistas, estes, com alta representatividade no Estado, influenciando preços, prazos de pagamentos e impondo características para o transporte do produto. A venda do leite pasteurizado ocorre no mercado interno onde aproximadamente 40% dos produtos são absorvidos pelos supermercados e 70% ou mais, direciona-se às padarias, mercearias e similares. Em geral, as empresas utilizam um prestador de serviço (intermediário) para colocar o produto no mercado. O leite fluído é entregue direto no comércio varejista. Quanto aos derivados (queijos) o maior percentual de vendas ocorre para o setor atacadista, tanto no mercado interno como no interestadual (MICHELS *et al.* 2003).

A produção interna é comercializada basicamente nos pequenos varejos do Estado: aproximadamente 70% das vendas do mercado local. O leite *in natura* e o leite pasteurizado tipo A, B e C comercializados no mercado interno, são isentos de ICMS. Os impostos, com maior incidência, são representados pelo PIS⁸ e pelo COFINS⁹. Constatou-se que, do total de 160 milhões de litros de leite fluído comercializado, 66% circula na forma *in natura* resfriado. Aproximadamente, 106 milhões de litros destinam-se a outros Estados, em especial São Paulo e Paraná,

⁸ Programa de Integração Social

⁹ Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

deixando de agregar valor no próprio Estado. O leite fluído tem aumentado sua participação no mercado, ocorrendo a substituição do leite pasteurizado pelo leite esterilizado (UHT). Por ser pouco competitivo, o leite tipo C vem paulatinamente perdendo mercado para o leite esterilizado (UHT). Cerca de 85% dos queijos produzidos no Estado são destinados para outros Estados, em especial São Paulo. Iogurte, requeijão e outros produtos lácteos são destinados a outros Estados, já a bebida láctea é vendida integralmente para o mercado interno (MICHELS *et al.*, 2003).

De acordo com Michels *et al.* (2003), a maior preocupação no mercado de leite é a comercialização paralela sem controle de qualidade e sem fiscalização do leite *in natura* e de alguns derivados.

Dada à nacionalização do comércio de leite fluído, com a consolidação do leite longa vida (UHT) e o baixo padrão tecnológico dos produtos domésticos, o mercado local está cada vez mais competitivo e as pequenas indústrias de laticínios estão vulneráveis na medida em que não conseguem se profissionalizar para gerar produtos com maior valor agregado (MICHELS *et al.*, 2003).

Diante do exposto, a cadeia produtiva do leite pode ser estruturada da seguinte maneira:

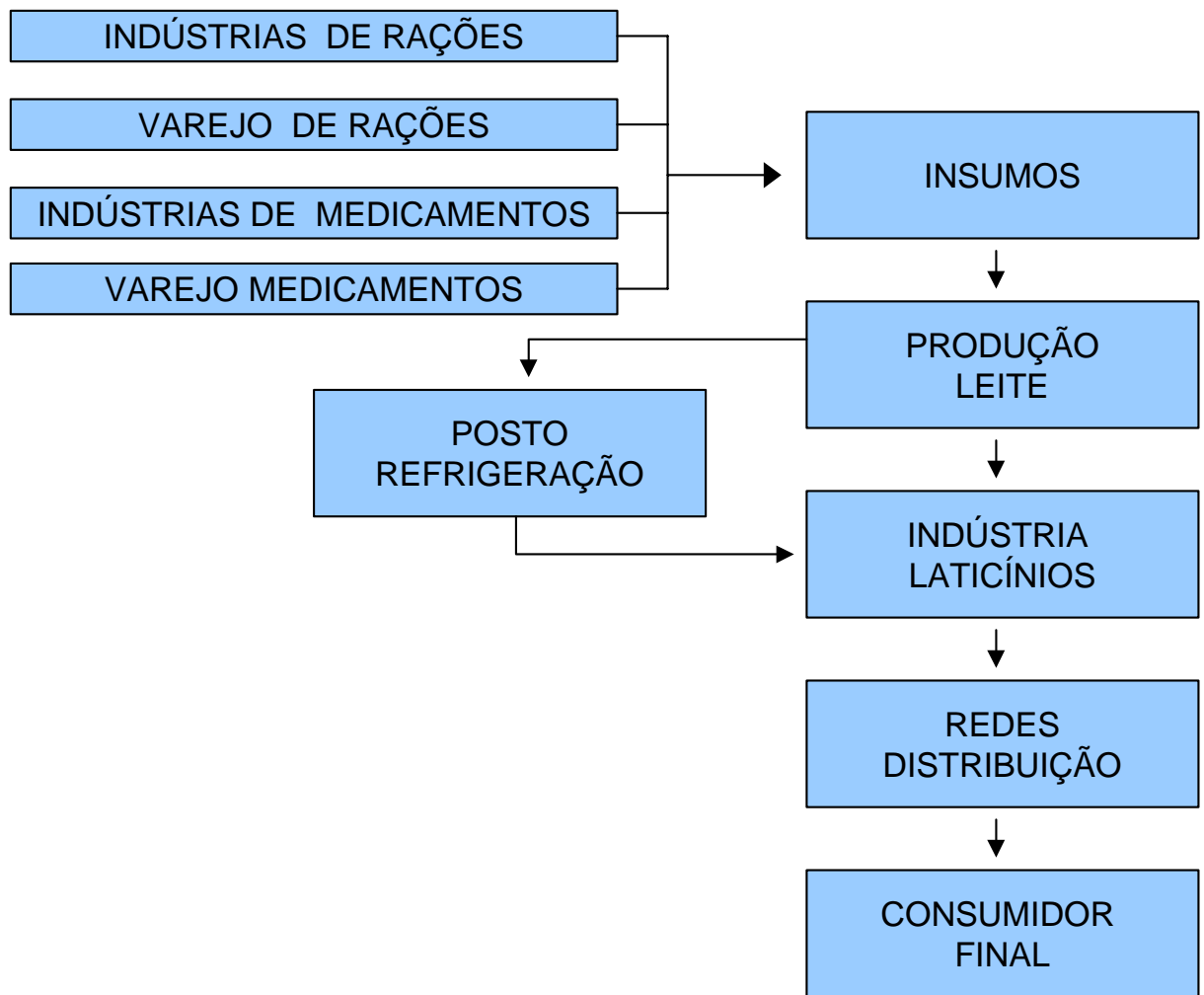


Figura 3.1.4: A Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul (modificado - MICHELS *et al.*, 2003)

3.2. Sistema Agroindustrial e Qualidade

Segundo Toledo *et al.* (2000), o ferramental teórico referente ao agronegócios (*agribusiness*) e sistema agroindustrial oferecem a abordagem que deve ser utilizada para a aplicação dos conceitos sobre qualidade, por permitir uma análise abrangente e capaz de lidar com as especificidades dessa indústria.

Frente à diversidade de características que se encontram nos produtos alimentares, há dentro do estudo da qualidade, diversos referenciais: Shewart,

Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Garvin, os quais podem se tornar objeto de análise para o estudo da qualidade. Como o trabalho se limita análise da cadeia produtiva do leite, será adotado Toledo (2001) como referencial, pois o mesmo atende as especificidades do estudo em questão.

O conceito de cadeia de produção agroindustrial utiliza a noção de sucessão de etapas produtivas, desde a produção de insumos (montante) até o produto acabado (jusante), como forma de orientar a construção de suas análises.

Conforme Toledo (1997) adota-se o conceito de qualidade de produto como uma propriedade síntese de múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente.

Para Toledo (2001) os produtos agroindustriais, no que tange a qualidade, possuem duas características marcantes: objetiva e subjetiva.

Do ponto de vista objetivo, a qualidade do produto refere-se as características intrínsecas ou ocultas do produto, ou seja, características nutricionais e higiênicas do produto, que são características não percebidas pelos consumidores, mas que podem comprometer a saúde do consumidor. Em geral, esses parâmetros se encontram em normas e regulamentações oficiais e se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas e à sanidade do produto em geral (análises feitas segundo as regulamentações de setor de produção de origem animal).

Sob o ponto de vista subjetivo, a qualidade do produto refere-se às características de preferência dos consumidores, tais como forma, sabor cheiro, textura, aparência e praticidade que, embora não comprometem diretamente à saúde e segurança do consumidor, podem interferir na decisão de compra do

produto. Ou seja, refere-se a importância de qualidade na apresentação do produto, conforme proposto na figura abaixo:

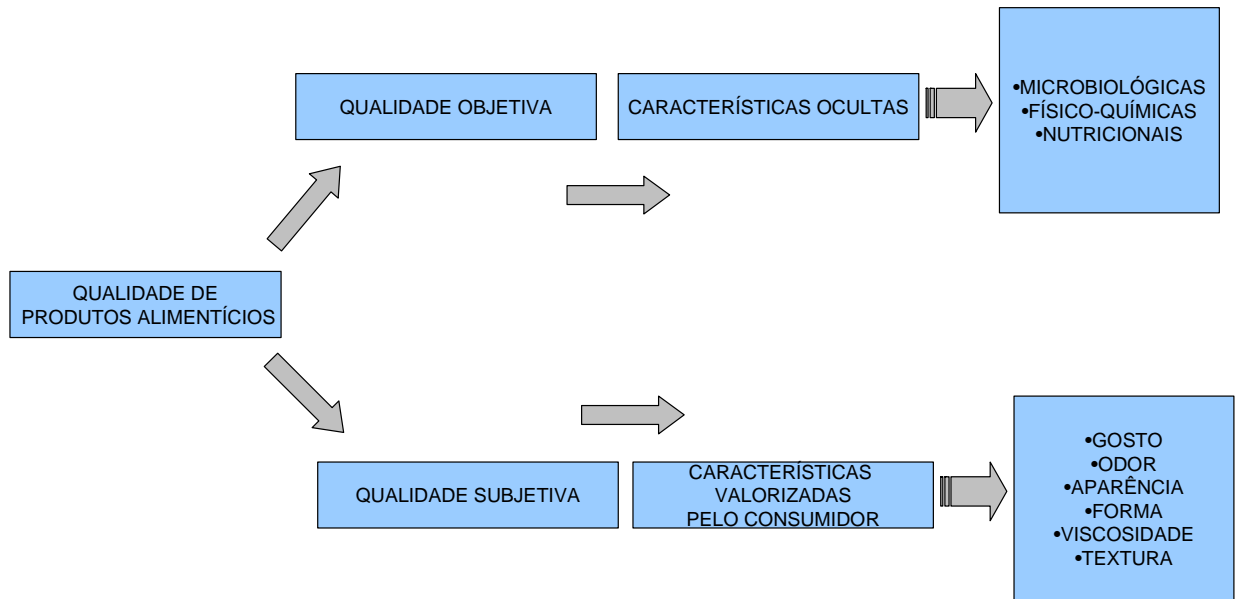


Figura 3.2.1: Características da Qualidade dos Produtos Alimentícios (modificado – SCALCO, 2004).

Quando tratamos da questão da qualidade, devemos relatar a importância do produto final “leite com qualidade”. Existem duas principais formas de processamento do leite: leite processado em “caixinha” (UHT) e leite em “saquinho” (pasteurizado), sendo que na visão do consumidor o leite na forma UHT seria um leite de melhor qualidade, pois, afinal, o processamento e acondicionamento do produto assegura uma vida útil maior do produto final. Contudo, devemos ressaltar que os dois processos utilizam da mesma matéria prima, sendo que a distinção está em que o leite UHT utiliza um processo tecnológico mais avançado, o que, não necessariamente irá garantir um produto final de qualidade superior ao leite pasteurizado (em saquinho).

3.3 Instituições e Organizações

A qualidade do alimento vem sendo objeto de interesse por parte de diversos agentes econômicos, pois há percepção por parte desses agentes de que existem possíveis prejuízos à sociedade devido à falta de qualidade. A qualidade dos alimentos ou a falta de qualidade envolve diretamente diversos agentes, entre eles as instituições e as organizações, conforme relatam SPERS, ZYLBERSZTAJN, LAZZARINI (2003).

De acordo com North (1993), as instituições são regras do jogo em uma sociedade, ou mais formalmente, são restrições impostas pelo homem que dão forma a interação humana. O objetivo das instituições é reduzir as incertezas, proporcionando uma melhor estrutura de convivência diária, constituindo verdadeiras normas de interação humana. Estas normas poderão estimular ou retardar o desenvolvimento da atividade econômica (CUNHA, 1999).

As organizações, por sua vez, são grupos de indivíduos envolvidos com interesses e com certos objetivos em comum. Para North (1993), as instituições, junto com as limitações ordinárias da teoria econômica, determinam as oportunidades que há em uma sociedade. Já as organizações são organismos criados para aproveitar essas oportunidades e, conforme evoluíram as organizações, alteraram as instituições.

De modo geral, as organizações atuam de forma coordenada e coletiva, com o objetivo de atender aos seus interesses e desenvolverem ações em um ambiente institucional.

Em Mato Grosso do Sul, em se tratando da cadeia produtiva do leite, essas considerações são representadas pela formação da Câmara Setorial da Cadeia

Produtiva do Leite, a qual é constituída por organizações (públicas/privadas), encarregadas de operacionalizar toda a cadeia produtiva, dado o aparato institucional.

3.3.1 Ambiente Institucional e Organizacional

O ambiente institucional e organizacional se tornam fundamental quando se tratam de qualidade de produtos agroalimentares, possibilitando o monitoramento e a punição de agentes responsáveis por possíveis alterações e distorções na cadeia produtiva agroindustrial.

Segundo Zylberstajn (2000) o ambiente institucional é constituído por leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades existentes, ou seja, são regras e normas vigentes em uma sociedade. Por outro lado, o ambiente organizacional é caracterizado por apresentar estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos sistemas agroindustriais, tais como as empresas, as universidades, cooperativas, associações de produtores, entre outras.

3.3.2 Mudança Institucional

A mudança institucional, segundo North (1993), consolida o modo como as sociedades evoluíram ao longo do tempo. É um processo complicado e descontínuo, por se tratar de normas formais e informais, limitações informacionais e diversas classes de afinidades e observações coercitivas. Apesar de as normas formais poderem mudar da noite para o dia pelo resultado de decisões políticas ou judiciais, as limitações informais devido aos costumes, tradições e códigos de conduta são mais resistentes e impenetráveis às políticas deliberadas. Estas limitações culturais

não somente conectam o passado com o presente e o futuro, se não também nos proporcionam uma chave para explicar o caminho da mudança histórica do sistema. De modo geral, as instituições mudam de maneira incremental e não contínua. A interação entre as distinções existentes nas instituições e nas organizações determinam a direção da mudança institucional.

Zylberzstajn (2000) afirma que as mudanças organizacionais ocorrem com rapidez e as mudanças institucionais são mais lentas, devido às mudanças culturais, de costumes e, em especial, do aparato legal que se distinguem entre as diversas sociedades.

3. 4. Coordenação

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, visando assegurar seu desenvolvimento harmônico. Neste contexto, equilibrar consiste em proporcionar o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outro, ou seja, não pender para nenhum dos extremos. Sincronia, por sua vez, significa fazer com que as diferentes atividades executadas segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido, ou seja, as ações são simultaneamente realizadas para terminar no tempo certo. Por fim, integrar significa verificar interesses diversos das pessoas e unidades num objetivo comum, fazendo com que os esforços individuais caminhem na mesma direção.

Porém, quando tratamos de coordenação, três são os mecanismos de coordenação: ajuste espontâneo, organização e comunicação. Contudo, quando

enfatizamos seus principais instrumentos, a supervisão se enquadra como o instrumento mais formal de coordenação, sendo o mais simples e usual (LACOMBE e HEILBORN, 2003), sendo, portanto, utilizado como medida de coordenação.

Em se tratando da cadeia de produção agroindustrial, Toledo *et al.* (2004) relata que a coordenação de uma cadeia produtiva agroindustrial pode ser realizada objetivando o controle de forma eficiente das quantidades produzidas, dos custos, dos prazos de produção e de distribuição dos produtos de mercado e, de qualidade do produto, assegurando maior competitividade e sobrevivência à cadeia de produção agroindustrial.

De acordo com Zylberzstajn (2000), a coordenação de sistemas produtivos não é uma característica intrínseca, mas sim o resultado de uma construção entre os agentes econômicos, tendo por finalidade conduzir uma determinada transação por meio de estruturas de governança. As estruturas de governança, por sua vez, têm a finalidade de governar as transações existentes, estas podem ocorrer por meio do mercado, de forma híbrida (ou seja, por meio de contratos) e/ou hierárquica (isto é, por meio de integração vertical).

O mecanismo de coordenação entre os elos de uma cadeia produtiva agroindustrial envolve o que se denomina custos de transação, que de uma forma geral, é definido como o custo referente à comercialização ou a transação de determinado ativo. Este custo é decorrente de alguns fatores, que segundo Williamson (1989) seriam: especificidade dos ativos, o grau e o tipo de incerteza (ou seja, o grau de confiança entre os agentes e sua capacidade de antecipar eventos futuros) e a frequência com que as transações ocorrem. Com o objetivo de reduzir riscos de transação dos agentes envolvidos foram desenvolvidos mecanismos de comercialização e um conjunto de regras denominado estruturas de governança.

Coordenar a qualidade em uma cadeia produtiva, conforme afirma Scalco (2004), implica em prover aos agentes da cadeia produtiva informações referentes, desde os requisitos para a qualidade do produto, até informações referentes à situação atual da gestão da qualidade em todos os segmentos da cadeia, intermediado por um agente coordenador. Para Zylberzstajn (1995), a eficiência no agronegócio pode ser entendida como a capacidade que os diferentes sistemas têm de se organizarem após um choque externo ou de uma simples mudança do ambiente institucional, sempre com vistas a encontrar uma forma eficiente de produção. Surgem então, os “*bureaus*” (agentes coordenadores) públicos ou privados, desenhados para executar a tarefa de coordenação.

Scalco (2004) argumenta que no caso de uma cadeia produtiva do leite e derivados, a qualidade do leite pode constituir num ativo altamente específico, podendo haver diversas formas organizacionais entre os agentes: de forma híbrida ou de forma hierárquica, já citados anteriormente.

No Brasil, existem diversas organizações relacionadas à cadeia produtiva do leite, entre as quais, destacam-se: Associação Brasileira de Longa Vida (ABLV), Sindicato das Indústrias de Laticínios Produtos e Derivados, Associação de Indústria de Queijos (ABIQ), Câmara Setorial do Leite, Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos (ABIA), entre outras. Frente às limitações metodológicas e ao escopo do estudo, será feita análise da Câmara Setorial do Leite em Mato Grosso do Sul.

3. 5. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul

A competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial é o resultado de algumas ações coordenadas, articuladas e de certa forma cooperadas entre os

diversos agentes de uma cadeia agroindustrial. Dessa forma, surgem as Câmaras Setoriais, com a participação de representantes dos produtores, da indústria, do varejo e do governo, tendo por objetivo buscar soluções com maior transparência e equidade para problemas da cadeia produtiva (MARTINS, 2004).

Segundo Anderson (1999), as câmaras setoriais surgiram no final dos anos 80, como uma tentativa de estabelecer diagnósticos de competitividade setorial, identificar as causas das distorções existentes e indicar as estratégias para seu equacionamento. Desde o início, suas funções foram voltadas para objetivos de política industrial.

Entretanto, a controvérsia gerada pela existência e utilização das câmaras como *locus* de discussão de política industrial envolve questões teóricas e ideológicas acerca da necessidade de intervenção do Estado no mercado e das relações capital-trabalho. A polêmica envolve também questões econômicas, pois, a partir dos acordos firmados nas câmaras, foram tomadas medidas de política industrial por parte do governo que afetaram os diferentes setores envolvidos (ANDERSON, 1999).

Conforme afirma Anderson (1999), no Governo Collor as câmaras setoriais foram utilizadas como instância de resolução de conflitos quanto à política de preços durante a saída do congelamento imposto pelo Plano Collor 2. No entanto, no segundo semestre de 1991, medidas do governo redefiniram a competência e abrangência das câmaras. Nesse período passaram a ser elaboradas cartas-compromisso para cada setor, que incluíam o desenvolvimento de programas do Governo: o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria e o Programa de Competitividade Industrial no âmbito dos setores. De modo geral, com passar do tempo as necessidades foram surgindo, fazendo com que o escopo das câmaras fossem ampliados e, aos

poucos, as cartas-compromisso foram substituídas por acordos setoriais, que visavam tratar de assuntos que não se limitavam apenas a negociações de preços, mas abordavam questões estruturais de médio e longo prazos. Assim, ao contrário do que vinha ocorrendo, entre 1992 e 1994 as câmaras setoriais constituíram-se em um *locus* de discussão de questões abrangentes relacionadas ao desempenho da indústria, tratadas setorialmente. Os temas debatidos no âmbito das câmaras passaram a ser desde a redução de alíquotas de impostos, geração de empregos, até questões de inserção do Brasil no comércio exterior, destacando-se entre as principais câmaras: a câmara do brinquedo, dos produtos têxteis e confecções, da indústria naval, tratores e máquinas agrícolas e do complexo automotivo.

O Governo de Mato Grosso do Sul com o propósito de fomentar o agronegócios no Estado, resolveu instituir, através da SEPROTUR, as câmaras setoriais como uma estratégia essencial na gestão das cadeias produtivas e coordenação dos programas da Secretaria de Produção e Turismo, sendo um fórum de apoio ao direcionamento e operacionalização das ações desenvolvidas, proporcionando um processo de articulação e integração institucional, visando parcerias na elaboração e execução dos projetos e ações de interesse do setor. Entre as câmaras setoriais instituídas, atualmente existem em funcionamento a câmara setorial da fruticultura, do setor sucroalcooleiro, floresta, mandioca, leite, bovinocultura e bubalinocultura, piscicultura, ovinocaprinocultura, suinocultura, avicultura e estrutiocultura, logística armazenagem, transporte e biodiesel. (CÂMARA SETORIAL, 2005).

A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul foi criada em 06 de julho de 2001, com a missão de desenvolver e consolidar a cadeia produtiva do leite no Estado. A CSCPLMS está vinculada ao Conselho Estadual de

Política Agrícola e Agrária – CEPA/MS, que visa desenvolver e consolidar a cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, coordena os interesses e proporciona satisfação e harmonia entre os elos da cadeia, além de apresentar um processo de articulação de integração institucional, envolvendo a sociedade civil e organismos governamentais e não governamentais, visando parcerias na elaboração e execução dos projetos de interesse do setor (CÂMARA SETORIAL, 2004).

Entre os 26 (vinte e seis) órgãos, entidades e membros do Estado que a compõem, segundo a coordenadoria da câmara, temos:

- i. Secretaria de Produção e Turismo (SEPROTUR);
- ii. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário (SDA)/ Instituto de Desenvolvimento Agrário, Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (IDATERRA);
- iii. Secretaria de Estado de Receita e Controle (SERC);
- iv. Secretaria de Planejamento Ciência e Tecnologia (SUCT);
- v. Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO);
- vi. Superintendência Federal de Agricultura (SFA);
- vii. Federação da Agricultura de Mato Grosso do Sul (FAMASUL);
- viii. Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (FIEMS);
- ix. Federação dos Trabalhadores da Agricultura (FETAGRI);
- x. Fórum das Associações de Produtores de Leite da Região de Rochedo (ASPROLER);
- xi. Assembléia Legislativa de MS;
- xii. Associação dos Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul (ASSOMASUL);
- xiii. Associação Sul-Matogrossense dos Supermercados (AMAS);
- xiv. Associação dos Criadores de Mato Grosso do Sul (ACRISSUL);

- xv. Associação Brasileira das Indústrias de Suplementos Minerais (ASBRAM);
- xvi. Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS);
- xvii. Banco do Brasil S.A;
- xviii. Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB/MS);
- xix. Sindicato das Indústrias de Laticínio do Estado de Mato Grosso do Sul (SILEMS);
- xx. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS);
- xxi. Universidade Católica Dom Bosco (UCDB);
- xxii. Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS);
- xxiii. Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP);
- xxiv. Associação dos Vendedores de Leite Caipira;
- xxv. Cooperativa Agropecuária do Vale do Ivinhema (COOPERAV);
- xxvi. Vigilância Sanitária.

3.5.1 Histórico das Organizações da CSCPLMS

Nesta subseção será apresentado um breve histórico de cada organização da CSCPLMS. O Quadro 3.5.1.1 contempla o perfil formal de cada organização, contendo informações relativas ao motivo de sua criação, seus objetivos, suas principais atribuições e ações na cadeia produtiva do leite, sendo fundamental para posterior análise dos resultados, onde serão aferidos os objetivos propostos formalmente para cada organização com os objetivos mencionados pelos agentes entrevistados no estudo.

Quadro 3.5.1.1 - Histórico das Organizações da CSCPLMS

Organização	FUNDAÇÃO	MOTIVO	OBJETIVO	AÇÕES
SEPROTUR	1998	Readequação da estrutura estatal.	Reformular o modelo de gestão da produção e do turismo em MS.	Desenvolvimento de programas e subprogramas, visando desenvolver projetos e ações de forma articulada e integrada que permitam consolidar e fortalecer a cadeia produtiva do leite em MS.
SDA/IDATERRA	2003	Necessidade de priorizar a Reforma Agrária em MS.	Atender todos os agricultores familiares assentados ou não, fomentando a produção agrícola e diminuindo o número de acampados em MS, transformando-os gradativamente em assentados.	Quatro grandes ações: Programa MS Solidário, Programa Terra Nova, Programa Tupã'l e Programa Prove Pantanal.
IAGRO	1979	Divisão do Estado.	Promover, manter e recuperar a saúde animal e vegetal, a qualidade de seus produtos e subprodutos por meio da defesa sanitária animal e vegetal.	Ações de promoção, manutenção e recuperação da saúde dos animais e vegetais e dos aspectos qualitativos dos produtos agropecuários deles derivados, em especial aos atributos de inocuidade, com atividades preventivas pela qualidade e pela defesa dos direitos do consumidor.
SFA	1979	Necessidade de implantar uma divisão da SFA, sendo uma extensão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.	Fiscalizar, inspecionar e defesa sanitária federal dos produtos agropecuários sob o regime SIF.	Ações de apoio a diversos programas e projetos do MAPA:PNQL, Leite Brasileiro,

Continua...

FAMASUL	1979	Necessidade de uma federação própria para o Estado, para defender os interesses voltados a agricultura e pecuária de MS perante o cenário nacional.	Defender os interesses do setor agropecuário do Estado.	Ações voltadas ao desenvolvimento e a defesa do setor agropecuário do Estado.
ASPROLER	1992	Necessidade de organizar e representar a classe produtora de leite de Rochedo e região.	Organizar o setor produtivo local.	Ações de apoio e orientação a pecuária leiteira da região.
OCB/MS	1979	Com a divisão do Estado, tornou-se necessário uma representação da OCB do Brasil.	Integrar o sistema cooperativista sul-mato-grossense, promover e desenvolver o cooperativismo, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativistas e de seus integrantes.	Ações em prol do cooperativismo em todo o Estado, atuando como órgão consultivo do Governo, através do desenvolvimento de políticas que possam subsidiar o cooperativismo no Estado.
FIEMS	1979	Divisão do Estado.	Amparar e defender os interesses gerais dos sindicatos e das indústrias que a congregam, prestando assistência e apoio quando necessário.	Atua com ações visando congregar os sindicatos (ações políticas/econômicas as indústrias do Estado).
ASSOMASUL	1981	Surgiu da necessidade de unir objetivos comuns, buscando congregar as prefeituras do Estado e fomentar o municipalismo forte e participativo.	Associar os Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul.	Ações de orientação aos prefeitos do Estado.
AMAS	1980	Em decorrência da ausência de representação do setor supermercadista no Estado recém criado.	Prestar serviços diversos a seus associados.	Ações de representação e capacitação dos associados.

Continua...

UCDB	1961	Atender os anseios da sociedade matogrossense da época.	Formação de educadores, orientadores e agentes de transformação da sociedade mato-grossense.	Ações contínuas de formação das mais diversas áreas.
SEBRAE/MS	1972	Fomento ao desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte.	Apoio às micros e pequenas empresas do Estado.	Ações voltadas a prover cursos de capacitação, facilidade de acesso a serviços financeiros, estimular a cooperação entre as empresas, organizar feiras e rodadas de negócios e incentivar o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda.
BANCO DO BRASIL S/A	1808	Necessidade de um banco próprio para o país.	Financiar atividades diversas do país	Financiamento a atividade agropecuária.
SERC	1979	Divisão do Estado.	Coordenar e zelar pelo emprego adequado dos recursos do Estado.	Ações de arrecadação fiscal e controle de gastos públicos.
Assembléia Legislativa de MS	1979	Divisão do Estado	Discutir projetos de lei que, uma vez aprovados, irão nortear a sociedade sul-mato-grossense. Também fiscaliza os atos do Poder Executivo (Governo do Estado) e, ainda, propõe discussões sobre temas que afetam diretamente a vida do cidadão.	Atua em prol da sociedade sul-mato-grossense discutindo assuntos que venham a afetar a vida dos cidadãos sul-mato-grossenses, via projetos de lei,
UFMS	1979	Divisão do Estado	Aprimorar o ensino e estímulo às atividades de pesquisa e de extensão.	Atua como preconiza a LDB Nacional, exercendo atividades de ensino pesquisa e extensão em todo o Estado.

Continua...

SEPLANCT/SUCT	2002	Reforma administrativa da estrutura estatal.	Indutor estadual das políticas públicas de Ciência e Tecnologia, sendo responsável pelas atividades de planejamento do Governo.	Ações diversas: elaboração do Orçamento Geral do Estado, o Plano Plurianual e o desenvolvimento dos Planos Regionais de Desenvolvimento. Além disso, é responsável pelos principais indicadores econômicos do Estado, divulga mensalmente o índice de Preços ao Consumidor e a Cesta Básica Alimentar.
SILEMS	1998	Defesa dos interesses do setor.	Representar a classe laticinista do Estado perante as autoridades públicas.	Ações comunitárias designadas aos sindicatos.
ACRISSUL	1979	Divisão do Estado.	Promover e defender os direitos e interesses da classe rural.	Ações de promoção de eventos que visam a interação, desenvolvimento e aprimoramento técnico, direcionado principalmente aos seus associados.
ASBRAM	1997	Necessidade de representação dos interesses do setor	Congregar todas as indústrias brasileiras produtoras de suplementos para a pecuária leiteira.	Ações diversas, mas que em conjunto conseguiu agrupar empresas que, juntas, alcançam mais de 80% de participação do mercado.
Associação dos Vendedores de leite caipira	2003	Necessidade de representar a classe produtora do leite <i>in natura</i> em Campo Grande e, da necessidade de regulamentação para comercialização do leite <i>in natura</i> no município.	Regulamentar a comercialização do leite <i>in natura</i> .	Ações em prol da regulamentação do leite <i>in natura</i> no município, bem como a implantação de um laticínio para os associados.

Continua...

FETAGRI	1979	Divisão do Estado	O estudo, a defesa, a representação e coordenação dos interesses profissionais, individuais e coletivos dos trabalhadores e trabalhadoras rurais do Estado, bem como promover e realizar pesquisa, ensino, treinamento, qualificação e requalificação profissional e de colaborar com o desenvolvimento institucional.	Ações de organização e mobilização dos trabalhadores rurais para a luta pela reforma agrária, indicação de áreas para vistoria pelo INCRA, negociação e acompanhamento do andamento dessas áreas, além de atuar em prol da educação para o campo.
UEMS	1994	Propagar o ensino superior no interior do Estado, alicerçado na pesquisa e extensão respaldada na Política de Educação do Estado de Mato Grosso do Sul.	Superar as disparidades regionais e contribuir através do ensino, da pesquisa e da extensão para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do Estado.	Desenvolvimento do ensino superior, da pesquisa e da extensão no interior do Estado, reduzindo as disparidades locais.
UNIDERP	1974	Surgiu da evolução de um conjunto de organizações educacionais e da iniciativa de educadores do Estado.	Objetivo atender às aspirações e às necessidades da população do Estado de Mato Grosso do Sul.	Atua oferecendo cursos de graduação e pós-graduação, realizando pesquisas e desencadeando projetos de extensão.
COOPERAV	2004	Necessidade de uma organização para defender a classe produtora do Vale do Ivinhema.	Atender os produtores dentro da região do Vale do Ivinhema, representando e defendendo os interesses dos associados.	Atua providenciando a compra em atacado dos insumos necessários para a produção, promovendo palestras de orientação e diversas ações de defesa do interesse do setor produtivo local.
Vigilância Sanitária	1979	Divisão do Estado.	Fazer cumprir o papel do Estado de guardião dos direitos do consumidor e provedor das condições de saúde da população.	Ações voltadas para a fiscalização e inspeção sanitária dos estabelecimentos de saúde, ensino e de comercialização de alimentos, de remédios, drogarias, bem como cuidar da saúde do trabalhador.

Fonte: Dados da pesquisa

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme proposta inicial do estudo, nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas aplicadas as organizações da CSCPLMS, demonstrando serem ou não eficientes no processo de garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul.

Os resultados alcançados pela pesquisa apontam que do total das organizações entrevistadas (26), apenas duas não possuem ações voltadas a cadeia produtiva do leite no Estado, seja de forma direta e/ou indireta. A média de ações desenvolvidas pelas organizações, atribuídas diretamente a cadeia produtiva do leite no Estado é de aproximadamente 2,7 ações por organização, sendo que 88% das organizações atuam executando alguma ação na cadeia produtiva do leite, enquanto que 54% atuam apoiando alguma ação voltada à cadeia produtiva do leite em MS. Exatamente a metade das organizações atuam no apoio e na execução e, 8% não atuam (nem diretamente, nem indiretamente) nesta cadeia produtiva.

Do total das organizações que atuam na cadeia produtiva do leite, 88% tem acompanhado efetivamente suas ações, demonstrando estarem preocupadas quanto a forma de execução de suas ações.

Sendo assim, é importante ressaltar em qual dos elos da cadeia produtiva do leite os órgãos da Câmara Setorial exercem suas ações. Para isso, a cadeia produtiva do leite foi subdividida em cinco elos: insumos, produção, transporte, indústria, distribuição e comercialização. É importante destacar que o elo consumidor não possui representação perante a CSCPLMS, motivo pelo qual não está representado no estudo, podendo ser considerado uma lacuna na representação da cadeia produtiva do leite no Estado. Dessa forma, para fins metodológico, consideramos o elo comercialização como o elo responsável por

englobar todas as transações desde a entrada do produto no ponto de venda até o consumo do produto pelo consumidor final.

O resultado demonstra que 46% dos órgãos atuam de alguma maneira no elo insumos, 69% na produção, 35% no transporte, 54% na indústria, 23% na distribuição e 38% na comercialização. Aproximadamente, 23% atuam em toda a cadeia produtiva, sendo representado de acordo com figura 4.1:

Figura 4.1: Atuação das Organizações por Elo da Cadeia Produtiva

Organização	Insumo	Produção	Transporte	Indústria	Distribuição	Comercialização
SEPROTUR						
SDA/DATERRA						
IAGRO						
SFA						
FAMASUL						
ASPROLER						
OCB/MS						
FIEMS						
ASSOMASUL						
AMAS						
UCDB						
SEBRAE/MS						
BANCO DO BRASIL S/A						
SERC						
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA						
UFMS						
SUCT						
SILEMS						
ACRISSUL						
ASBRAM						
FETAGRI						
ASSOCIAÇÃO DOS VENDEDORES DE LEITE CAPIRA						
UEMS						
UNIDERP						
COOPERAV						
VIGILÂNCIA SANITÁRIA						

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA:

	Há atuação no elo
	Não há atuação no elo

De acordo com a pesquisa realizada, dentre os fatores de qualidade fundamentais para garantir a qualidade do leite no Estado, sobressaem:

Insumos:

- Utilização dos insumos e equipamentos de forma adequada ao rebanho leiteiro, além da adequação da infra-estrutura necessária a pecuária leiteira, com ações efetivas voltadas a orientação e divulgação da IN 51, participação na Câmara Nacional do Leite, visando desenvolver políticas para melhoria da qualidade no setor de insumos e, a elaboração do manual do uso correto de suplementos minerais para bovinocultura leiteira.

Produção:

- Sanidade, genética e alimentação adequados à pecuária leiteira;
- Higiene no processo de ordenha;
- Acondicionamento adequado do produto;
- Capacitação, assistência técnica e orientação aos produtores de forma adequada;
- Crédito aos produtores.

Na produção, os fatores de qualidade elencados, são desenvolvidos com ações voltadas ao desenvolvimento de projetos e programas, tais como: a distribuição de kits de análise da qualidade do leite, distribuição de tanques resfriadores, capacitação técnica, participação em programas nacionais (Programa Nacional da Melhoria da Qualidade do Leite – PNQL), Dias de Campo, palestras e encontros rurais no interior do Estado, divulgação da IN 51, formação profissional de qualidade, ações fiscalizadoras e ações de fomento e acesso ao crédito. Além desses fatores, é

importante destacar a ausência das relações contratuais entre produtor e indústria, o que pode estar acarretando o atraso tecnológico do elo produção, podendo inviabilizar o produtor de melhorar e modernizar sua capacidade produtiva e conseqüentemente a qualidade do leite ordenhado.

Indústria:

- Qualidade da matéria prima, fundamental para garantir a transformação do produto, bem como a correta adequação a IN 51, com ações efetivas voltadas a fiscalização e a inspeção sanitária, controle de qualidade da matéria prima e palestras técnicas, divulgando a importância de se adequar a IN 51.

Transporte:

- Manipulação adequada do produto (envolvendo aprimoramento da mão-de-obra, o seu correto acondicionamento, bem como a temperatura apropriada do recipiente), com ações de orientação sobre a IN 51.

Distribuição:

- Não mencionado nas entrevistas (provavelmente em decorrência de existirem poucas organizações da CSCPLMS voltadas a esse elo);

Comercialização:

- Treinamento em mão de obra, acondicionamento e organização dos produtos de forma adequada (local e temperatura), com ações voltadas a treinar os agentes desse elo, bem como orientar sobre a garantia da qualidade nos elos anteriores,

pois muitas vezes, o produto sofre alterações de suas características na fase anterior, comprometendo a qualidade do produto nos elos subsequentes.

Consumidor:

Não mencionado nas entrevistas (provavelmente por não estar representado na CSCPLMS). Dessa forma, é importante salientar, que o consumidor não possui papel ativo na CSCPLMS, sendo os elos anteriores responsáveis pela garantia da qualidade do leite, em especial o elo indústria (através dos requisitos necessários para obter as certificações SIE/SIF).

Em relação aos indicadores de atuação dos órgãos na cadeia produtiva do leite, a maioria dos representantes das organizações entrevistadas afirmaram a importância de desenvolver e executar determinados programas, sub-programas e projetos, bem como o desenvolvimento de ações autônomas, o que de uma forma ou de outra, estão entrelaçados entre diversos órgãos que compõe a câmara. Entre os principais, sobressaem o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL), EDUCAMPO, Leite Legal, CONSELEITE (em fase de viabilização), APL, SIMLEITE, Tupã I, MS Solidário, Projeto COMSOL, Comissão Estadual da Pecuária de Leite de MS, além de outras atividades, como a execução de palestras, seminários, que envolvem todos agentes da cadeia produtiva (produtores, industriais, funcionários públicos, acadêmicos, professores, pesquisadores, consumidores, empresários, entre outros), a formação de profissionais com qualidade para atuar em toda a cadeia produtiva, pesquisas voltadas a área, e projetos de extensão que envolvam a comunidade acadêmica das principais universidades do Estado e agentes da cadeia produtiva, principalmente, produtores e industriais.

Quanto as diretrizes de atuação das organizações, proposta no questionário, podemos defini-las da seguinte maneira:

- Fiscalização: “fazer cumprir” a legislação vigente, visando atender os padrões de qualidade requeridos nas legislações, por meio de ações voltadas a verificação, vigilância e exatidão dos processos em cada elo da cadeia produtiva;
- Orientação: corresponde a desenvolver ações efetivas e contínuas, voltadas a direcionar e encaminhar os agentes da cadeia produtiva, visando atingir um objetivo comum;
- Apoio Técnico: desenvolver ações voltadas com a finalidade de dar suporte técnico, através de técnicos capacitados, em qualquer elo da cadeia produtiva do leite;
- Fomento ao crédito: desenvolver ações incentivando e estimulando o acesso ao crédito;
- Fomento a pesquisa: estímulo ao desenvolvimento de pesquisas, através de organizações voltadas especificamente para esse fim.

Do total dos entrevistados, apenas 27% atuam diretamente na fiscalização da cadeia produtiva do leite, seja fiscalizando a revenda dos insumos (ou o seu correto uso), seja fiscalizando a produção da bovinocultura leiteira do Estado (incluindo o transporte) e/ou fiscalizando a indústria (através dos serviços de inspeção) a distribuição (e o transporte adequado) e a comercialização nos pontos de venda.

Cerca de 73% das organizações atuam orientando a cadeia produtiva do leite, ou seja, executam ações voltadas a direcionar os agentes da cadeia produtiva, na qual visam atender os padrões de qualidade requeridos, destacando a orientação conjunta entre as organizações (de maneira unânime) em relação a adesão a IN 51.

Da mesma forma, 58% atuam fornecendo apoio técnico adequado aos agentes da cadeia produtiva do leite, com ações voltadas a fornecer suporte técnico, através de técnicos capacitados, a qualquer elo da cadeia produtiva do leite.

Em relação ao fomento ao crédito, 35% das organizações afirmam participar ativamente na cadeia produtiva do leite no Estado, desenvolvendo ações efetivas, que buscam facilitar, incentivar e estimular o acesso ao crédito aos agentes da cadeia produtiva.

Quanto ao fomento a pesquisa, caracterizados por ações de estímulo ao desenvolvimento de pesquisas, 42% das organizações atuam de alguma forma para o desenvolvimento de pesquisas no Estado, contribuindo para o desenvolvimento do setor leiteiro.

Do total dos entrevistados, aproximadamente 20% afirmam possuir outras diretrizes, tais como fomento a políticas públicas para o leite no Estado, organização da classe produtiva, assessoria as cooperativas de leite no Estado, capacitação dos agentes da cadeia produtiva, fomento a qualificação de profissionais na área por meio de cursos de pós-graduação, divulgação de eventos, entre outros.

Contudo, é importante ressaltar que os altos índices das ações de orientação e apoio técnico são ações genéricas, tais como palestras eventuais (em parcerias com outras organizações), participação em feiras e eventos, dias de campo, entre outras. Quando interrogados sobre as ações efetivas de orientação e apoio técnico, tais como a periodicidade das palestras de orientação, envolvimento de técnicos no acompanhamento efetivo das ações, bem como desenvolvimento constante de instrumentos o qual se possa quantificar a atuação do órgão, a justificativa relatada foi a carência de infra-estrutura das organizações e o alto custo envolvido nesses processos.

A Tabela 4.1 aponta o percentual das principais diretrizes propostas, por elo da cadeia produtiva do leite.

Tabela 4.1 – Percentual das Diretrizes por Elos da Cadeia Produtiva:

ELOS	FISCALIZAÇÃO	ORIENTAÇÃO	APOIO TÉCNICO	FOMENTO AO CRÉDITO	FOMENTO A PESQUISA
INSUMOS	38,5%	76,9%	38,5%	38,5%	30,8%
PRODUÇÃO	27,8%	83,3%	55,5%	33,3%	50,0%
TRANSPORTE	30,0%	80,0%	50,0%	20,0%	30,0%
INDÚSTRIA	40,0%	66,7%	40,0%	26,7%	26,7%
DISTRIBUIÇÃO	42,8%	71,4%	28,6%	14,3%	28,6%
COMERCIALIZAÇÃO	40,0%	70,0%	40,0%	20,0%	20,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Diante deste aparato geral sobre as diretrizes e atribuições das organizações que compõem a CSCPLMS, ressalta a carência de organizações voltadas a fiscalização da cadeia produtiva do leite especialmente voltadas ao elo da produção, o que pode constituir numa lacuna para a garantia da qualidade do leite no Estado, uma vez que, quando interrogados sobre a qualidade do leite, os agentes ligados ao elo da indústria, foram quase que unânimes em responder que o fator fundamental é a qualidade da matéria-prima, sendo esta, dependente do controle de qualidade e dos serviços de inspeção desenvolvidos por essas organizações.

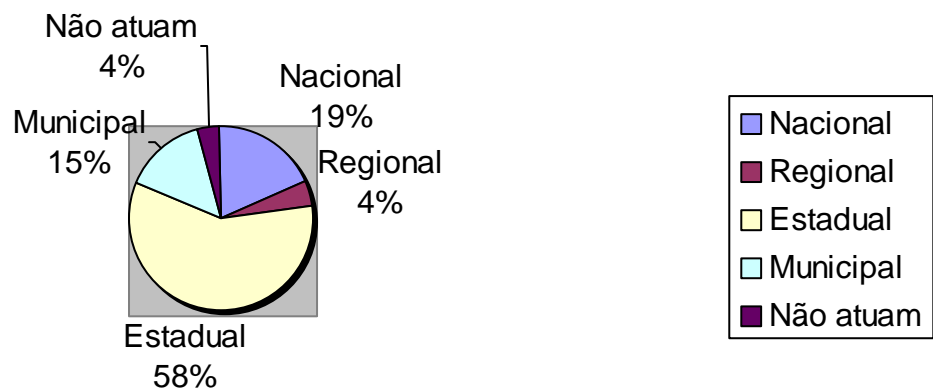
É importante salientar que os elos transporte e distribuição apresentam baixo percentual de atuação dessas organizações, uma vez que ambos os elos estão diretamente ligados à indústria, sendo esta um agente atuante tanto no transporte (diretamente ou através de “freteiros”) como também na distribuição de seus produtos (de forma direta ou através de atacadistas, muito pouco presentes no Estado).

Em se tratando de crédito e pesquisa, verifica-se uma carência de organizações voltadas a essas diretrizes, em especial num período de readaptação da estrutura produtiva via Instrução Normativa nº51, o que se pressupõe ser vital para a manutenção e desenvolvimento da cadeia láctea do Estado.

Em relação a abrangência das ações, conforme demonstra a figura 4.2, a maior parte dos órgãos possuem ações estaduais, sendo justificada pela a CSCPLMS por ser uma entidade constituída por 70% de órgãos estaduais, ligados direta e indiretamente ao Governo do Estado.

Figura 4.2: Abrangência das ações da CSCPLMS

Abrangência das ações da CSCPLMS



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa demonstrou que quase a totalidade dos membros da CSCPLMS (92%) possui ações contínuas, ou seja, não há periodicidade nas ações, sendo fundamentado pelo percentual de acompanhamento das ações (100% das organizações que exercem ações efetivas sobre a cadeia produtiva).

Enfatizando a questão da qualidade, a maior parte dos entrevistados afirmam possuir atuações correspondentes e complementares na cadeia produtiva do leite, quanto a garantia da qualidade do leite em MS. Porém, os resultados demonstram que a maior parte das ações são oriundas de programas e projetos pouco integrados, de ações autônomas e/ou eventuais de algumas organizações e de algumas ações rotineiras, em especial as ações voltadas a fiscalização, orientação e qualificação profissional.

O estudo possibilitou identificar as ações consideradas fundamentais, segundo os entrevistados, para a garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul, destacando-se:

- Desenvolvimento de programas e projetos para melhoria na qualidade do leite;
- Fornecimento de infra-estrutura tais como: tanques resfriadores, kits para realização de testes de qualidade do leite nas propriedades rurais, além da capacitação e a organização dos produtores;
- Controle de qualidade nas indústrias laticinistas do Estado;
- Controle fiscal da sanidade do rebanho;
- Divulgação, orientação e apoio técnico para disseminar a importância da IN 51;
- Comercialização adequada dos produtos lácteos (manipulação e acondicionamento adequados dos produtos);
- Formação acadêmica na área de qualidade, desenvolvimento de projetos de extensão e pesquisa voltados a bovinocultura de leite do Estado;
- Apoio técnico gerencial aos produtores rurais;
- Financiamento de recursos;

- Cumprimento da legislação tributária (e das normas que regem a pauta fiscal) de forma adequada;
- Transferência tecnológica por meio direto ao produtor e aos acadêmicos da área.

Os resultados demonstram que as principais organizações formalmente apresentam seus objetivos muito próximo as teorias apresentadas, conforme apresentado no Quadro 4.1 (Objetivos das organizações segundo os agentes entrevistados), porém quando realizada análise entre os objetivos propostos e as ações efetivamente realizadas, verifica-se que grande parte não exercem ou exercem de maneira inadequada (de maneira descontínua e com baixa periodicidade), as ações voltadas para o leite no Estado , tanto qualitativamente, quanto quantitativamente.

Quando interrogados sobre as ações efetivamente realizadas pelas organizações, constata-se que, de acordo com o Quadro 4.2, grande parte das organizações possuem atribuições formalmente definidas, mas no contexto real, as mesmas não são executadas e/ou transformadas em ações concretas, ou quando transformadas, são ações genéricas ou meramente ilustrativas, não condizentes com a realidade (neste caso temos como exemplo a participação na CSCPLMS sendo a ação apontada de maneira unânime pelos entrevistados, porém poucos agentes possuem freqüência regular nas reuniões (ordinárias e extraordinárias) da CSCPLMS, segundo a coordenação da CSCPLMS).

Entretanto, algumas considerações são necessárias, quando confrontamos os objetivos propostos das organizações (Quadro 3.5.1.1) com as ações propostas (Quadro 4.2), ressaltando:

- As organizações que possuem seus objetivos voltados a desenvolver e a fortalecer o setor leiteiro no Estado, quando interrogados quanto as ações que efetivamente executam, revelam que possuem poucas ações específicas voltadas para o leite, tais como: a participação em programas integrados da melhoria da qualidade do leite (como por exemplo o PNQL do Governo Federal), programas regionais (Tupã'I, MS Solidário, Terra Nova e Prove Pantanal), que envolvem de maneira indireta a melhoria na qualidade do leite, e o desenvolvimento de ações (autônomas ou em parcerias com as demais organizações) em alguns municípios do Estado, entre outras;
- Em se tratando de Inspeção e Fiscalização, as organizações que possuem essas diretrizes são pontuais em suas ações, exercendo suas atividades de forma adequada, e fomentando através de ações genéricas a importância da qualidade do leite em todo processo produtivo;
- Quanto ao crédito, poucas organizações possuem ações específicas para o leite, sendo que formalmente, possuem como objetivo o fomento ao crédito, porém, de uma forma geral, pois não há linhas de créditos específicas para o setor leiteiro do Estado;
- Quanto ao desenvolvimento de pesquisas, as organizações relatam possuir ações generalizadas quanto ao desenvolvimento de pesquisas para o leite, sendo coerente com os objetivos propostos formalmente (atrelado ao ensino e a extensão), mas não demonstra ser uma diretriz dentro das organizações (não há linhas de pesquisas específicas para o leite, com algumas exceções).

Tendo em vista os resultados da pesquisa, é importante ressaltar que estudos na área já foram realizados, sendo identificados resultados muito próximos aos discutidos nesse estudo.

Em outubro de 2001 havia sido criada no Estado a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do leite, com o intuito de apurar os indícios de caracterização no setor leiteiro, bem como as denúncias do não comprometimento dos laticínios com os produtores (quanto a forma e o preço de pagamento do leite *in natura*). Já nesse período foram identificadas algumas ações consideradas fundamentais para o desenvolvimento da produção leiteira no Estado, segundo o relatório final da CPI do leite (2001):

- Assegurar a qualidade do leite consumido pela população, através da implantação de um Centro Tecnológico do leite e de Laboratório para Análises Físico-Química do Leite;
- Combate a questão do “dumping”: criação de barreira tributária o leite que vem de fora e/ ou instituição de incentivo fiscal para o leite produzido e comercializado em Mato Grosso do Sul (adoção de alíquota diferenciada);
- Realização de ampla campanha de esclarecimento e divulgação à comunidade, sobre a qualidade do leite pasteurizado (Tipo C);
- Estabelecimento de uma política nacional de preço mínimo do leite;
- Implantação de um Laticínio Comunitário, para pasteurizar o leite “in natura”, que atualmente é a vendido nas ruas, em canecas e garrafas;
- Articulação das Bacias Leiteiras para a implantação do “Fórum de Gestão das Bacias Leiteiras”, que discutirá desde processo produtivo até a comercialização do leite;

- Extensão e ampliação de linha de crédito facilitada para todos os produtores, objetivando a aquisição de resfriadores, reforma de pastagens, melhoramento genético, plantio de milho e sorgo para encilagem para nutrição de vacas em lactação na época da seca, implantação, adubação e/ ou reforma de capineiras para alimentação do gado em época da seca; instalação e aquisição de equipamentos e construção de barracão para ordenha mecânica,
- Política de favorecimento aos produtores da marca “PROVE PANTANAL”, principalmente aqueles produzidos nos assentamentos;
- Aferição dos resfriadores e régua para medição do leite em latões, pelo INMETRO;
- Inclusão do leite tipo C na merenda escolar das escolas estaduais e municipais;
- Elaboração do Programa, pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul para concessão de incentivos fiscais para a instalação de indústrias de leite UHT e de leite em pó;
- Adoção de incentivos fiscais para favorecer a produção de leite do Estado de Mato Grosso do Sul e instituição de barreiras tributárias, para coibir a entrada de leite de outros estados no mercado, visando coibir prática do “dumping”.

Michels *et al.* (2003) relata que a qualidade do leite ainda é um desafio para o Estado, pois a cadeia produtiva do leite se encontra bastante fragmentada e desorganizada para atender as exigências legais de controle de qualidade. O autor relata que a maior preocupação quanto a qualidade na cadeia produtiva do leite se encontra na produção, onde se faz necessário um controle mais eficaz sobre quem produz, como e onde está se produzindo. Outro ponto a ser analisado é a capacitação da mão de obra, pois é através de mão de obra qualificada em cada elo que se obtêm um produto final de qualidade. Além dessas considerações, o autor

remete a diversas questões, sendo algumas delas identificadas neste estudo: a organização dos agentes econômicos, com o fortalecimento da CSCPLMS, a necessidade de um sistema de informação (banco de dados) para o setor, a inclusão da aquisição de leite produzido no Estado em programas sociais do Estado e municípios, incentivo a formalidade entre produtor e indústria, estabelecendo direitos e deveres a esses agentes, campanhas publicitárias visando esclarecer a necessidade de se consumir um produto de qualidade, apoio financeiro aos agentes, proteção ao meio ambiente, incentivo a industrialização, parcerias entre organizações de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, entre outras.

Quadro 4.1 – Objetivos das Organizações segundo os agentes entrevistados

ORGANIZAÇÃO	OBJETIVOS
SEPROTUR	Fomento as cadeias produtivas;
SDA/IDATERRA	Desenvolvimento rural integrado, inclusão social, ecologia e agricultura familiar;
IAGRO	Defesa e Inspeção agropecuária do Estado;
SFA	Fiscalização, inspeção e defesa federal dos produtos agropecuários;
FAMASUL	Defesa dos interesses do setor agropecuário;
ASPROLER	Organização do setor produtivo da região de Rochedo;
OCB/MS	Representar os interesses das cooperativas de MS;
FIEMS	Apoio aos sindicatos das Indústrias do MS;
ASSOMASUL	Orientação aos prefeitos do Estado;
AMAS	Prestar serviços aos associados supermercadistas;

Continua...

UCDB	Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão no Estado;
SEBRAE/MS	Desenvolvimento de ações em prol da micro e pequena empresa;
Banco do Brasil S/A	Financiar a atividade agropecuária;
SERC	Controlar a receita/arrecadação e tributação do Estado;
Assembléia Legislativa de MS	Discutir projetos de lei que norteiam o desenvolvimento do Estado, além de supervisionar o Poder Executivo;
UFMS	Ensino, pesquisa e extensão;
SUCT	Coordenar as ações de Governo, articular todo o sistema operacional de C&T em MS, representar e ser o interlocutor do Estado e do Governo Federal, captar recursos;
SILEMS	Representar os interesses das indústrias laticinistas do setor;
ACRISSUL	Representar e defender os interesses dos criadores de MS;
ASBRAM	Defender os interesses do setor e difundir o uso correto dos suplementos minerais;
FETAGRI	Representar e defender os interesses dos trabalhadores rurais;
Associação dos Vendedores de Leite Caipira	Dar condições para comercialização do leite caipira, atendendo os requisitos legais;

Continua...

UEMS	Ensino, pesquisa e extensão;
UNIDERP	Ensino, pesquisa e extensão;
COOPERAV	Viabilizar a comercialização do produto final, conquistando novos mercados, adquirindo insumos necessários a produção;
Vigilância Sanitária	Normatizar, fiscalizar e inspecionar comercialização dos produtos de origem animal e vegetal nos estabelecimentos de varejo, medicamentos, hospitais, escolas e demais unidades que necessitam da licença da vigilância sanitária para seu funcionamento.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 4.2 – Ações propostas segundo os agentes entrevistados

ORGANIZAÇÃO	AÇÕES
SEPROTUR	Desenvolver o projeto das câmaras setoriais, instituindo a câmara setorial do leite no Estado; Atuar no apoio e na execução de programas e subprogramas voltados para o setor leiteiro;
SDA/IDATERRA	Fortalecimento da pecuária leiteira familiar, com ações voltadas ao fomento, organização, capacitação e tributação;
IAGRO	Serviços de Inspeção e Defesa Agropecuária; Divulgação e orientação da IN 51;
SFA	Inspeção das indústrias de laticínios do Estado, sob o registro SIF;

Continua...

FAMASUL	Instituir a Comissão Estadual da Pecuária de Leite;
ASPROLER	Projetos junto a UCDB/UNIDERP/FINEP com as prefeituras do Estado, Palestras técnicas e orientação sobre a IN51;
OCB/MS	Capacitação dos cooperados, Apoio a realização de cursos e eventos, através de parceiras com demais organizações;
FIEMS	Nenhuma
ASSOMASUL	Projeto de melhoria genética e de pastagens; Incentivo ao fornecimento de áreas para instalação das indústrias laticinistas;
AMAS	Treinamento aos integrantes do Setor;
UCDB	Diversas ações de ensino, pesquisa e extensão, em especial projetos de extensão (junto a ASPROLER e junto a região de Jaraguari);
SEBRAE/MS	EDUCAMPO; Projeto de Desenvolvimento do setor lácteo de MS (2005/2007); Projeto COMSOL (melhoria nas condições de produção para produtores de leite, mandioca, piscicultura, entre outros produtos);
Banco do Brasil S/A	Divulgação e apoio a IN 51; Fornecimento de crédito ao produtor rural;

Continua...

SERC	Cuidar da arrecadação do ICMS no Estado; Todas ações inerentes a arrecadação e a tributação na CPL;
Assembléia Legislativa de MS	Participação e apoio a feiras e eventos; Definir políticas públicas para a cadeia produtiva do leite;
UFMS	Formação profissional (médicos veterinários, zootecnistas, agrônomos), desenvolvimento de pesquisas (pós-graduação em bovinocultura de leite, tecnologia de alimentos e agronegócios) e projetos de extensão na área (atendimento clínico cirúrgico, prestação de serviços zootécnicos);
SUCT	Plataforma tecnológica;
SILEMS	Orientação e divulgação sobre IN 51
ACRISSUL	Nenhuma
ASBRAM	Participação na Câmara Nacional do leite; Manual do uso correto de suplementos minerais para gado de leite (em fase de divulgação);
FETAGRI	Participação na conquista da política de preços mínimos e, da industrialização do leite para o pequeno produtor (através do cooperativismo);
Associação dos Vendedores de Leite Caipira	Organização dos produtores/vendedores de leite caipira da região; Regulamentar e manter a atividade, através do leite minimamente processado (implantar um laticínio próprio dos associados);
UEMS	Desenvolvimento de ensino na área de bovinocultura de leite; Execução de projetos de pesquisas: Avaliação de forrageiras, nutrição de ruminantes, etc;

Continua...

UNIDERP	Projetos de extensão: Projeto carroceiro; Análises de leite para indústrias do Estado; Pesquisas voltadas a nutrição animal com base no leite;
COOPERAV	Adquirir insumos em atacado com preços mais acessíveis; Comercializar produtos do município; Buscar ampliar mercados;
Vigilância Sanitária	Fazer vistorias visando zelar pela saúde do trabalhador sob ponto de vista higiênico sanitário e industrial: vistoriando a produção, o acondicionamento, manejo, beneficiamento, transporte, armazenamento dos produtos alimentícios, entre eles o leite.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1 Mapeamento das Fontes de Informações do Estado

O referencial teórico apresentado na seção 3 permite antever a natureza dos fatos e as limitações existentes no estudo das cadeias produtivas, largamente utilizado no estudo do agronegócio brasileiro. Porém, quando realizado a acareação entre a fundamentação teórica proposta e análise dos resultados, constatou-se a existência de contradições, em especial, contradições quanto aos objetivos que as organizações se propõe a executar e, as ações efetivamente executadas (conforme apresentado nos Quadros 3.5.1.1 e 4.2), bem como contradições quanto as fontes de informações disponíveis no Estado e a disponibilidade das mesmas.

Identificada a necessidade, buscou-se nesse estudo demonstrar, de forma breve e em linguagem simples, as principais fontes de informações do Estado, tendo como base de dados as organizações da CSCPLMS.

Quanto ao levantamento de dados (gerais do Estado), verificou-se que a maior parte dos membros não possuem, ou possuem dados parciais da cadeia produtiva do leite no Estado, conforme proposto no quadro abaixo:

Quadro 4.3 – Geração de Dados por Organização da CSCPLMS

Organização	DADOS GERADOS
SEPROTUR	Não há geração de dados;
SDA/IDATERRA	Dados parciais de todo o Estado (voltados a produção familiar), como por exemplo, Planilhas de controle das ações de capacitação, orientação através de palestras e dias de campo e apoio técnico (por técnicos especializados), e planilhas de gerenciamento das propriedades rurais;
IAGRO	Controle fiscal do controle de qualidade das indústrias sob o regime de inspeção estadual (SIE), por meio da coleta e análise de amostras; controle fiscal da pecuária leiteira, por meio da legislação vigente;
SFA	Relatórios de supervisão, auditorias nas indústrias de laticínios sob o regime de inspeção federal (SIF), lista de verificação de produtos lácteos nas indústrias, através de análise realizadas periodicamente, entre outros indicadores;
FAMASUL	Não há geração de dados;
ASPROLER	Não há geração de dados de forma independente. Os dados gerados são em parcerias com UCDB/UNIDERP;
OCB/MS	Não há geração de dados específicos para o leite no Estado;
FIEMS	Não há geração de dados específicos para o leite no Estado;

Continua...

ASSOMASUL	Não há geração de dados específicos para o leite. Os dados que a organização contribui para geração estão sob a posse do SDA/IDATERRA;
AMAS	Dados gerados através do oferecimento de cursos de aperfeiçoamento aos funcionários do varejo, em especial cursos de manipulação de produtos lácteos, com certificado ABRAS/MEC;
UCDB	Dados de projetos de extensão realizados na região de Rochedo e Jaraguari, referentes a sanidade do rebanho, nutrição animal, análise de solos, etc, disponíveis em meio digital junto as pró-reitorias, desde de 2001;
SEBRAE/MS	Dados resultantes de ações decorrentes de projetos voltados para o leite no Estado, em parceria com outras organizações, possibilitando uma avaliação parcial do leite no Estado;
Banco do Brasil S/A	Geração de dados internos, não permitindo uma avaliação quantitativa da atuação da organização na cadeia produtiva do leite no Estado;
SERC	Dados do volume de arrecadação no Estado, podendo ser feito um levantamento por cadeia produtiva (registradas no SINTEGRA, porém não específico para o leite).
Assembléia Legislativa de MS	Não há geração de dados específicos para o leite no Estado;
UFMS	O banco de dados disponível não contempla informações específicas para o leite; Pode ser feito o levantamento parcial por meio de relatórios de estágios supervisionados para bovinocultura de leite da universidade, por meio do laboratório de reprodução, bem como pelo total de publicações e pesquisas científicas que envolvem o leite no Estado;
SUCT	Dados gerados através do programa de desenvolvimento científico e tecnológico para o leite no Estado;

Continua...

SILEMS	Arquivos materiais sobre algumas conquistas do setor, mas não contempla gerações de dados específicas para o leite no Estado;
ACRISSUL	Não há geração de dados específicos para o leite no Estado;
ASBRAM	Não há geração de dados específicos para o leite no Estado (cada empresa possui dados particulares de controle interno);
FETAGRI	Geração de dados disponíveis no IDATERRA e FETAGRI, especialmente quanto ao percentual de trabalhadores qualificados no Estado, o total de famílias assentadas, entre outros dados;
Associação dos Vendedores de Leite Caipira	Não há geração de dados, somente arquivos materiais sobre as principais decisões que ocorreram na associação (a partir de 2003);
UEMS	Dados gerados através de projetos de extensão na região de Aquidauana e Anastácio, resultando em artigos científicos, relatórios de pesquisa, possibilitando referências pontuais do leite no Estado;
UNIDERP	Todos os resultados das ações realizadas pelas organizações são registradas nas respectivas pró-reitorias, mas, não há um banco de dados específicos para o Estado;
COOPERAV	Não há geração de dados específicos para o leite no Estado;
Vigilância Sanitária	Geração de dados registrados em banco de dados, dados referentes ao serviço de vistoria da vigilância sanitária em todo o Estado.

Fonte: Dados da pesquisa

A maior dificuldade encontrada segundo os entrevistados, ainda é no setor produtivo, em especial quanto ao cadastramento dos produtores em todo o Estado, pois a produção é pulverizada e pouca especializada (organizada) acarretando dificuldade de se mapear a produção.

Apesar das indústrias de laticínios obterem o cadastro do volume de produção por produtor rural, podendo dessa forma, serem realizados diversos levantamentos (por município, região, microrregião ou bacia leiteira) da produção do Estado, esta ainda é uma preocupação, uma vez que, segundo os agentes entrevistados, não há um cadastro que se possa quantificar a produção leiteira da região. Dessa forma, os dados da produção geral do Estado (volume de produção) são baseados no banco de dados do IBGE. Quase que a totalidade dos membros possuem uma análise pontual da produção (em algum município ou região) do Estado.

Sobressaem como fonte de dados da produção leiteira do Estado o SDA/IDATERRA possuindo dados referentes à produção familiar (sendo pequeno, médio ou grande produtor) desde que enquadrado como produção familiar, o SEBRAE/MS com atuação em grande parte dos municípios do Estado, o Banco do Brasil S.A através do oferecimento de linhas de créditos aos produtores (via cadastramento dos produtores nas linhas do FCO, PRONAF, PRODEAGRO), e as organizações de ensino (UCDB/UNIDERP/UEMS) com dados pontuais de alguns dos municípios.

Na indústria sobressaem o IAGRO (empresas sob o Serviço de Inspeção Estadual, através do controle fiscal de qualidade), o SFA (empresas sob o Serviço de Inspeção Federal através do SIGSIF) e a SERC (através do controle da arrecadação) via SINTEGRA, (permitindo quantificar o volume arrecadado com

exceção dos agentes que não emitem nota fiscal - a maior parte dos produtores de leite do Estado).

No transporte e na distribuição não há fonte de dados que possam ser citados no Estado.

Na comercialização destacam-se a SERC através do controle fiscal dos estabelecimentos de varejo no Estado (via SINTEGRA), a Vigilância Sanitária, através de relatórios de inspeção nos pontos de venda, e a AMAS com o cadastro dos empregados capacitados através dos cursos de manipulação de frios e laticínios nos estabelecimentos de varejo do Estado.

Contudo, é importante destacar o papel da SUCT e da FETAGRI, disponibilizando dados quanto aos programas tecnológicos do Estado e da mão de obra voltada para a pecuária leiteira, respectivamente. A maior parte dos órgãos membros acima citados, não disponibilizam integralmente seus dados (tanto para a câmara setorial do leite quanto para a população), pois muitas das vezes são dados de controle interno ou dados sigilosos (de controle do Estado) sendo necessário uma apreciação dos interesses para poderem ser disponibilizados.

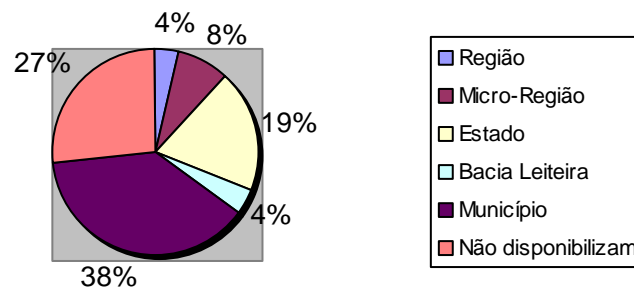
Dessa maneira, podemos afirmar que:

- 50% gera algum dado sobre o leite para o Estado (produção/ indústria/comercialização);
- Do total de organizações geradoras de dados:
 - 61% possui algum tipo de informação sobre o perfil do produtor/da indústria/comercialização;
 - Apenas 23% possui método quanto a definição de perfil (do produtor ou da indústria);

- Aproximadamente 30% possuem algum tipo de dado sobre volume de produção;
- 23% possui algum tipo de dado sobre periodicidade na produção;
- Aproximadamente 15% possui dados sobre infra-estrutura das propriedades, bem como sobre a necessidade de financiamento na cadeia produtiva do leite;
- Desse total, aproximadamente 70% dos órgãos disponibilizam algum tipo de dado, sendo disponíveis conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 4.1.1: Disponibilidade de Dados Gerados pelas Organizações

Disponibilidade de Dados Gerados



Fonte: Dados da pesquisa

Das organizações fontes geradoras de dados sobre o leite no Estado, aproximadamente 73% são fontes disponíveis a CSCPLMS e, 46% dos membros são fontes de dados disponíveis a população.

Do total de dados obtidos, 62% são digitalizados pelos órgãos, facilitando o acesso e a organização dos dados. Da mesma forma, 42% dos membros geram algum tipo de dados para toda a cadeia produtiva do leite, seja através de

programas, projetos, ações eventuais ou cotidianas, que de uma forma ou de outra geram algum benefício a cadeia produtiva, sendo disponível em maior parte por meio digital (e/ou papel).

Desse mecanismo adotado, 46% dos membros geram algum tipo de resultados, sendo 62% disponíveis a população .

4.2 Resultados Alcançados Quanto ao Papel de Coordenação Proposto pela CSCPLMS

O papel fundamental para qualquer Câmara Setorial é o de ser agente coordenador de uma cadeia produtiva. Para isso, foram levantadas quatro características primordiais que caracterizam uma entidade ser ou não coordenadora: equilíbrio (consiste em proporcionar ações de forma a prover o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outra), sincronia (significa fazer com que as diferentes atividades executadas segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido), integração (significa centrar os interesses diversos dos agentes num objetivo comum) e supervisão (o instrumento mais simples e formal de coordenação).

Quando interrogados por essas competências, os membros tiveram o seguinte comportamento: 58% afirmam que há equilíbrio na CSCPLMS; 58% afirmam que a CSCPLMS possui sincronia em suas ações; 65% afirmam que há integração entre os membros e conseqüentemente entre as ações da CSCPLMS e, 50% afirmam que a CSCPLMS desenvolve a função de supervisora da cadeia produtiva do leite no Estado.

Diante desse aparato, verificou-se que apenas 38% dos membros atribuem a CSCPLMS como coordenadora da cadeia láctea do Estado.

A Tabela 4.2 apresenta o percentual dos entrevistados por elo da cadeia produtiva, sendo possível uma melhor visualização do grau de importância atribuída a CSCPLMS como coordenadora, por meio de atuação das organizações entrevistadas.

Tabela 4.2 – Percentual dos Entrevistados por Elo de Atuação que reconhecem a CSCPLMS como Coordenadora da Cadeia Produtiva do leite:

ELO DA CADEIA PRODUTIVA	PERCENTUAL
INSUMOS	25%
PRODUÇÃO	33%
TRANSPORTE	33%
INDÚSTRIA	43%
DISTRIBUIÇÃO	50%
COMERCIALIZAÇÃO	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando realizada associação das variáveis mencionadas nas entrevistas, observamos que, do total dos entrevistados que apontam a CSCPLMS de ser coordenadora da cadeia produtiva do leite, aproximadamente 66% afirmam que há equilíbrio e sincronia nas ações propostas pela CSCPLMS, 62% afirmam ter integração entre as organizações e conseqüentemente entre as ações e, 69% afirmam ter supervisão nas ações propostas pela CSCPLMS.

Quanto a forma de execução das ações, foi verificado que aproximadamente 70% dos membros executam as ações em grupos, de acordo com as características de cada órgão e da afinidade entre os mesmos. Quanto a avaliação desse mecanismo adotado, 54% dos órgãos argumentam ter uma eficácia.

Em relação as ações de padronização de processos e capacitação de recursos humanos desenvolvidas pela CSCPLMS, 65% dos órgãos afirmam que a CSCPLMS está envolvida em algum processo, seja de padronização do processo produtivo ou na capacitação e qualificação de recursos humanos, em geral, ações delegadas aos membros por meio de projetos, programas e atividades direcionadas a orientação e apoio técnico, voltadas para a divulgação, conscientização e implantação da IN 51.

Em relação aos meios de comunicação utilizados pela CSCPLMS, os mais utilizados são: e-mail; telefonemas; fax e contato direto; e documentos escritos, correspondendo a 77%, 65%, 46% e 15%, respectivamente.

O processo de tomada de decisão ocorre de maneira democrática, sendo que cerca de 80% dos membros afirmam que as decisões ocorrem via votação consensual (assembléia). O mesmo percentual é apontado quando interrogados quanto a transparência no processo de tomada de decisão, o que demonstra ser um processo imparcial e não tendencioso. Quando realizada a associação entre as variáveis “tomada de decisão” e “avaliação positiva da CSCPLMS”, os resultados se repetem.

Por fim, quanto a avaliação da CSCPLMS quanto a sua forma de atuação, aproximadamente 73% dizem ter boa atuação, apesar de alguns ajustes serem necessários, enquanto 23% possuem avaliação negativa da CSCPLMS.

5 PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES

Este estudo partiu da necessidade de se conhecer qual o papel das organizações representadas na Câmara Setorial do Leite em Mato Grosso do Sul para a garantia da qualidade do leite. O estudo constatou que a grande maioria das indústrias de laticínios do Estado afirmam que a matéria-prima processada é oriunda de pequenos produtores. Contudo, não há por parte das organizações ações efetivas voltadas aos pequenos produtores, bem como ações desenvolvidas pelas indústrias, visando assegurar a qualidade da matéria prima. O que se faz, é uma inspeção da matéria prima final, ora através de exames laboratoriais na plataforma, naquelas indústrias com sistema de inspeção federal, ora nas organizações com caráter institucional de fiscalização para aquelas com sistema de inspeção estadual. Em geral, tanto as indústrias, quanto as organizações justificam essa lacuna através do alto custo em desenvolver ações desse caráter. O custo implícito nessas relações pode inviabilizar o produtor e toda a cadeia de se modernizar, conferindo ao Estado um atraso relativo na sua estrutura produtiva.

Neste contexto é importante ressaltar a baixa atuação e representação das organizações no que se refere ao transporte, distribuição e comercialização, o que pode não estar contribuindo para a melhoria na qualidade do produto final, podendo vir a constituir, a médio e a longo prazos, em prováveis lacunas na garantia da qualidade do leite no Estado.

Quando enfocamos as organizações, as quais operacionalizam as instituições vigentes, verificamos que as ações desenvolvidas, em especial aos produtores e as indústrias, são ações genéricas, limitando-se a cumprir o que o ambiente institucional solicita. Dessa forma, quando tratamos de mudança institucional, verificamos que as organizações não desenvolvem ações de maneira a proporcionar

essa mudança, se limitando somente a manter o que é exigido, lembrando que, para que ocorra essa mudança, os agentes da cadeia produtiva, de modo geral, devem se mobilizar e exigirem das organizações novas instituições, de modo a contemplar a necessidade identificada.

Quando relatamos a questão institucional, esta se restringe a legislações, Instrução Normativa nº 51, BPF, APPCC, necessárias para auferir registros nos serviços de inspeção (federal e estadual).

De modo geral, foi verificado que não existem políticas para o desenvolvimento do pequeno produtor, como por exemplo, não há linhas de créditos específicas para o leite (com exceção do PRODEAGRO, FCO, PRONAF, que são linhas de crédito para os produtores de modo geral, grandes, médios ou pequenos), não há assistência técnica contínua e extensiva de maneira a contemplar as necessidades de todos os produtores do Estado. Quando selecionamos algumas organizações com determinadas diretrizes, como por exemplo as organizações de ensino superior, verificamos que formalmente são atribuídas a elas o dever de desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão. Porém, essas organizações não desenvolvem essas ações voltadas especificamente para o leite no Estado, ou quando exercem, de forma pontual, não se verifica a existência de registros nas organizações, de modo a permitir um levantamento quantitativo da questão do leite no Estado.

O mesmo se estende a determinadas organizações, em especial organizações encarregadas de defender interesses dos agentes que representam, que não exercem ou exercem de maneira inadequada ações sobre a cadeia produtiva do leite, gerando com isso resultados incompletos, sem relevância para o setor.

Contudo é importante ressaltar, que o produtor pode estar, de maneira não intencional, sendo prejudicado pela ausência de instituições que possam garantir

uma melhor qualidade do leite produzido, devido a ausência de relações contratuais formais entre o produtor e a indústria, que garantiriam um planejamento a médio e longo prazo, ou uma assistência técnica exaustiva e abrangente que gerasse um leite de qualidade superior. A Instrução Normativa nº 51 tem um caráter institucional na cadeia produtiva do leite, porém a dificuldade observada na sua implementação caracterizada pelos diversos adiamentos na sua efetiva execução, revelam a fragilidade nas relações desta cadeia. A instituição “pagamento diferenciado por volume” largamente utilizada no país e no Estado, em particular, gera dificuldades crescentes na garantia da qualidade do leite em nosso Estado, pois aumenta a lacuna entre o pequeno produtor (maioria no estado) e o médio/grande produtor, em detrimento do primeiro.

A grande maioria dos entrevistados relataram atuar orientando na cadeia produtiva, de forma genérica, não gerando regras novas para o setor, simplesmente mantendo as vigentes na cadeia produtiva. Este tipo de procedimento, pode gerar, a longo prazo, um atraso no desenvolvimento do setor, pois a abordagem genérica, sem uma atividade operacional específica, como por exemplo, assistência técnica extensiva e abrangente, não tem a mesma eficácia.

Os agentes da cadeia produtiva designados a representar essas organizações desenvolvem suas ações de maneira embrionária, ou seja, não assumem a representatividade da CSCPLMS, desenvolvendo ações genéricas e delegando a outrem o dever de desenvolver ações mais específicas dentro da câmara, não estando claro a todos os agentes o papel proposto pela câmara. Entretanto, a CSCPLMS é a entidade encarregada de desenvolver mudanças institucionais, uma vez que sua constituição pressupõe ser um espaço de discussão, em prol do desenvolvimento do setor, dada a operacionalização proposta pelas organizações.

Os entrelaçamentos propostos na discussão dos resultados revelam que a grande maioria das organizações não geram dados para o setor leiteiro no Estado, ou geram de forma pontual e relativa, não havendo contribuição substancial para o setor no Estado. Esta falta de dados impossibilita uma avaliação independente da cadeia e da relação entre os vários elos que a compõem, bem como de dimensionar custos para a realização das mudanças necessárias.

Neste estudo foi identificado a necessidade de se definir objetivos claros por parte das organizações que constituem a CSCPLMS, com ações bem definidas pelas organizações, bem como desenvolver propostas claras para a criação e o desenvolvimento de novas instituições. Além disso, foi verificado que, quanto a disponibilidade desses dados gerados, bem como a disponibilidade dos resultados atribuídos a cada órgão não ocorrem de maneira a contemplar as necessidades do Estado. Para isso, foi identificado a necessidade de se implantar um banco de dados, próprio para o leite no Estado, comum a todas as organizações, de maneira a compartilhar e a disponibilizar os dados entre as organizações, facilitando desenvolvimento de suas ações, bem como permitir um melhor relacionamento entre as mesmas, poupando esforços às vezes realizados de maneira desnecessária, acarretando em duplicidade de ações com o mesmo propósito.

Dessa forma, verificamos que não há mapeamento de dados que revelam as necessidades do produtor, bem como das relações existentes entre o elo indústria e produção, dado que não se verifica por parte das indústrias informações pontuais dos produtores, impossibilitando uma análise independente dos elos da cadeia produtiva.

Além disso, verifica-se que as organizações não são fortes, a ponto de criar novas instituições, se restringindo apenas em a atuar como mantenedora das

instituições vigentes. Isso ocorre dado que as organizações não possuem o pleno conhecimento das necessidades da cadeia produtiva, o que pode ser explicado pela estrutura da câmara estar ainda em formação, dado que a entidade ainda é muito incipiente.

Apesar de a maior parte das organizações apresentarem uma avaliação positiva da CSCPLMS, muitos ajustes ainda deverão ocorrer: uma melhor comunicação entre as organizações; um preparo maior dos agentes designados a representar as organizações perante a Câmara e as autoridades públicas; uma maior representatividade de determinados elos de forma a preservar os interesses desses, bem como o desenvolvimento de ações conjuntas associadas aos objetivos propostos pelas organizações e a realidade que o Estado atravessa.

Quanto a coordenação, podemos considerar que em alguns elos a CSCPLMS desenvolve seu papel de forma adequada, por apresentarem, entre outros fatores, maior representatividade na cadeia, uma participação mais efetiva e agentes comprometidos com a sua função na CSCPLMS.

Essas considerações mostram que ainda existem muitos desafios a serem supridos pela entidade, visando a sustentabilidade e o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Estado.

Por fim, é interessante ressaltar que os resultados do estudo apontam que, efetivamente, não existem ações específicas quanto a garantia da qualidade do leite para a maioria das organizações da CSCPLMS, mas sim ações genéricas envolvendo entre outros objetivos a qualidade do leite produzido no Estado.

6 REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. **Câmaras Setoriais: Histórico e Acordos Firmados – 1991/95**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999. Disponível em: <www.econ.puc-rio.br/gfranco/s30.pdf>. Acesso em: 23/03/06.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA: Relatório Final da CPI do leite. Campo Grande, 2001 Disponível em: www.al.ms.gov.br/comissões/index4.htm. Acesso em: 23/03/06.

BATALHA, M.O; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Corrente Metodológicas. In: Batalha, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**: Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-Industriais. São Paulo: Atlas, v.01, 1997.

BEHMER, M. L. A. **Tecnologia do leite**: leite, queijos, manteiga, caseína, iogurte, sorvetes e instalações. São Paulo: Nobel, 1999.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa n.º 51 de 18 de dezembro de 2002. Dispõe sobre Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade, Qualidade, Coleta e Transporte de Leite. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília (DF), 20 de set 2002. Seção 1. p. 13-22.

CÂMARA SETORIAL: Planejamento Estratégico. Campo Grande: Milênio Consultoria Empresarial Ltda, 2004.

_____. **Uma estratégia essencial na Gestão de Cadeias Produtivas**, da Secretaria de Estado da Produção e do Turismo. Disponível em: <<http://www.seprotur.ms.gov.br/Seprotur/camarasetorial>>. Acesso em: 23 fev 2005.

CASWELL, J. A. Valuing the benefits and costs of improved food safety and nutrition. **The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**, vol 42, n° 4, p. 409-424, 1998.

COSTA, C. N. *et al.* Variabilidade Genética das produções de leite, gordura e proteína da primeira lactação de vacas da raça holandesa. In: **V Simpósio da Sociedade Brasileira de Melhoramento Animal**. Pirassununga, SP, 08 e 09 de julho de 2004. Disponível em: <<http://www.sbmaonline.org.br/anais/v/trabalhos/bovinoleite/0.16.pdf>>. Acesso em: 16 jan 2006.

CUNHA, A. S. Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro. In: VILELA, D; BRESSAN, M; CUNHA, A. S. (editores) **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 1999.

DAHMER, A. M., SAUER, L. , FIGUEIREDO NETO, L. F. **Avaliação da Gestão da Qualidade das indústrias de leite de Mato Grosso do Sul**. Relatório Parcial do Projeto de Pesquisa, UFMS, 2005.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R. The Genesis and Evolution of agribusiness. In: Davis, J.H; Goldberg, R. **A concept of agribusiness**. Chapter 1, p. 4-6 Boston: Harvard University, 1957.

FARINA, E. M. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 39-57, 2000.

FARINA, E.M.M.Q; ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D; GIORDANO, S. R. e GONÇALVES, M.L. **Fundamentos do Agribusiness**. I Curso de Especialização em Agribusiness. UFPB/PEASA/USP/PENSA. Campina Grande: Paraíba, 1996.

FARINA, E. M.M.Q. *et al.* **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

GOMES, A. T. *et al.* **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: EMBRAPA Gado de Leite, 2001.

IBGE. **Pesquisa da Pecuária Municipal**, 1990-2003. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/>>. Acesso em: 08 de maio de 2005.

JANK, M. S; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. São Paulo: PENSA/USP, 1998.

JANK, M. S. *et al.* **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Pensa/Milkbizz, 1999.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia de trabalho científico:** Procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projetos e relatórios, publicação e trabalho científico. São Paulo: Atlas, 6ª ed., 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 3ª ed., 2001.

MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista da Política Agrícola.** São Paulo, n. 3, p. 38 – 51, jul/ago/set, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MICHELS, I. L. *et al.* Estudo das Cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: Leite. In: MICHELS, I. L. (Coord.) **Estudo das Cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul.** Campo Grande: Oeste, 2003.

NORTH, D. C. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Parte I: **Introducción a las instituciones y al cambio institucional.** México: Fondo de Cultura Económica, p. 13-22, 1993.

PINDYCK, R, S.; RUBINFELD, D, L. **Microeconomia.** São Paulo: Prentice Hall, 5ª ed., 2002.

PRIMO, W. M. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (editores). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil.** Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 1999.

RUFINO, J. L. S. **Avanços e questões perspectivas na cadeia produtiva do leite.** Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/palestra/palestra_4.html>. Acesso em: 16 de dezembro de 2004.

SANTOS, G. T., VILELA, D. Produção leiteira: analisando o passado, entendendo o presente e planejando o futuro. In: **Anais da XXXVII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Zootecnia.** Viçosa, MG, jul. 2000.

SCALCO, A. R. **Proposição de um modelo de referência para a gestão da qualidade na cadeia de produção de leite e derivados.** Tese de Doutorado, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos: UFSCar, p. 190, 2004.

SPERS, E. E. Qualidade e Segurança em alimentos. In: **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M. F. (Orgs). São Paulo: Pioneira, 2000.

SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S. G. Percepção do consumidor sobre os mecanismos de qualidade e segurança em alimentos. **Revista Eletrônica do Curso de Administração da UNIMEP**. São Paulo, v.1, n.1, p. 11–44, set/dez 2003. Disponível em: <http://www.unimep.br/fqn/ppgma/revistaextrato/v1n1/mark_percepcao.pdf>. Acesso em: 22 de novembro de 2004.

TOLEDO, J. C. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, v.01, cap. 08, 1997.

_____. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAL: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2ª ed. p. 465–517, 2001.

TOLEDO, J. C. *et al.* Qualidade na Indústria agroalimentar: situação e tendências. **Revista de Administração e Economia**, São Paulo, v. 40, n.2, p. 90-101, abr/jul 2000.

TOLEDO *et al.* Coordenação da qualidade em cadeias de produção: Estrutura e Método para Cadeias Agroalimentares. **Gestão & Produção**. São Paulo, v. 11, n. 03. p. 366–372, set/dez 2004. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br>>. Acesso em: 19 de julho de 2005.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económico, p. 13-52, 1989.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo: FEA/USP, 1995.

_____. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. Cap. 1, p. 1–21. In: ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO A: Modelo do Questionário utilizado na Coleta de Dados**IDENTIFICAÇÃO**

Cidade:

Nome do Entrevistador:

Data: / /

Horário de início: : hs

Horário de término: : hs

Órgão Entrevistado:

Nome do Representante:

Função que exerce no órgão:

HISTÓRICO DO ÓRGÃO

Ano de Fundação:

Decreto/Ata:

Motivo da Criação do órgão:

Qual o objetivo do órgão?

Que ações são desenvolvidas pelo órgão?

1. Que ações são desenvolvidas pelo órgão atribuídas diretamente à cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul? (Quais/quantas/como/acompanhamento)

2. Em quais dos elos abaixo o órgão atua? Como?



3. Dentro dos elos que o órgão atua, quais são os fatores fundamentais para garantir a qualidade do leite? (Por exemplo: O que garante um leite de qualidade superior quando o leite é entregue a indústria? O que garante a manutenção da qualidade do leite recebido do produtor, até entregá-lo a indústria? O que garante a manutenção da qualidade do leite durante o seu processamento na indústria? O que garante a manutenção da qualidade do leite durante o processo de distribuição nos diferentes pontos de venda? O que garante a manutenção da qualidade do leite ao longo da comercialização?)

4. Quais são os indicadores da atuação do órgão na cadeia produtiva do leite? (Quantificar).

5. Dentro de quais diretrizes o órgão exerce suas ações:

- ()Fiscalização ()Orientação ()Apoio Técnico
()Fomento ao crédito ()Fomento a pesquisa () Outros

6. Qual a abrangência de cada ação? (Espacial)

7. Qual a intensidade de cada ação? (Periodicidade da Ação)

8. Como atua o órgão para garantir a qualidade do leite em Mato Grosso do Sul?

9. Qual a ação fundamental do órgão para a garantia de qualidade do leite em Mato Grosso do Sul?

10. Que tipos de dados (resultados/relatórios) são gerados pelo órgão? Qual e como são esses dados? Tais dados possibilitam uma avaliação quantitativa da questão do leite em Mato Grosso do Sul? Existem registros desses dados?

11. As ações que o órgão executa possuem registros? Que tipos de registros são esses?

12. Qual o resultado final obtido através do mecanismo adotado pelo órgão? O mesmo é disponível ?

Câmara Setorial do Leite: A ação da Câmara Setorial do Leite em MS

I. Coordenação:

13. Do ponto de vista formal, a coordenação é definida como “*equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais*”. *Equilibrar consiste em proporcionar o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outra, isto é equilibrar a intensidade (quantidade). Sincronizar significa fazer com que as diferentes atividades, executadas segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido (proporciona o avanço conjunto de forma uniforme). Integrar consiste em unificar interesses diversos das pessoas e unidades num objetivo comum, fazendo com que os esforços individuais caminhem na mesma direção. (unificar metas)*. Que ações você atribui a Câmara Setorial do leite em Mato Grosso do Sul (CSCPLMS) que visa o equilíbrio, a sincronia e a integração?

II. Mecanismos de Coordenação:

14. A *supervisão* é o instrumento mais simples e formal de coordenação. Coordenar os esforços é fundamental dentro de qualquer órgão, bem com as relações entre os órgãos. A CSCPLMS desempenha esse papel de forma adequada?

() SIM () NÃO
Como?

15. Como são definidas as responsabilidades na CSCPLMS? Esse mecanismo produz resultados eficazes?

() SIM () NÃO

16. A padronização é recomendável numa cadeia produtiva agroindustrial. A CSCPLMS tem contribuído para padronização no processo? (insumos, produção, indústria, transporte, distribuição e comercialização).

() SIM () NÃO

Como?

17. Para obter os padrões acima requeridos é necessário capacitar os recursos humanos envolvidos no processo. A CSCPLMS tem auxiliado na qualificação de mão de obra envolvida na cadeia produtiva do leite?

SIM

NÃO

Como?

III. Comunicação:

18. Quais os meios de comunicação utilizados na CSCPLMS? (telefone, e-mail, memorandos, contato direto (reuniões /audiências) documentos escritos).

19. Como ocorre o processo de tomada de decisão na CSCPLMS? (assembléia, votação, *ad referendum*).

20. Como membro da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, qual sua avaliação sobre o papel de coordenação desenvolvido pela Câmara?

Péssimo

Ruim

Bom

Muito Bom

Ótimo

Por quê?
