

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES DE LEITE

Strategic positioning in the dairy chain: analysis of competitive strategies of a milk production cooperative

RESUMO

Descreve-se, neste estudo, o posicionamento estratégico de uma Cooperativa de Produtores de Leite, localizada no estado do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 2005 e 2013. Apresenta a descrição das estratégias utilizadas pela Cooperativa, evidenciando três períodos estratégicos importantes e as estratégias competitivas, concebidas em cada período. Trata-se de um estudo de caso de natureza aplicada e descritivo, numa perspectiva de pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987). No que tange aos procedimentos de coleta e análise dos dados foi utilizada a abordagem da *direct research* (MINTZBERG, 1979). Os resultados da análise revelam que a Cooperativa concentrou sua estratégia competitiva basicamente em dois focos: no produtor rural, estabelecendo diferenciais em termos de assistência técnica qualificada e no relacionamento de parceria cooperativa/cooperado; e no consumidor final, de modo a ofertar um produto de qualidade e originalidade, como diferencial competitivo.

Maiquel Silva Kelm
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI
mkelm@hotmail.com

Jorge Oneide Sausen
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI
josausen@unijui.edu.br

Martinho Luis Kelm
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI
martinho@unijui.edu.br

Recebido em 04/11/2014. Aprovado em 20/08/2015
Avaliado pelo sistema *double blind review*
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

We describe, in this study, the strategic positioning of a cooperative of milk producers located in the State of Rio Grande do Sul, for the period from 2005 to 2013. We describe strategies used by the cooperative, highlighting three important strategic periods, and the competitive strategies designed for each period. It is an applied and descriptive case study performed in the qualitative perspective (TRIVIÑOS, 1987). Regarding procedures used to collect and analyze data, we used the direct research approach as outlined in Mintzberg (1979). Results show that the cooperative focused its competitive strategy in two basic aspects: in the rural producer, establishing differentials in terms of qualified technical assistance, and the partnership between the cooperative and its members; and in the final consumer, in order to offer a product with quality and originality, with a competitive advantage.

Palavras-chave: Vantagem competitiva, cadeia produtiva do leite, competitividade.

Keywords: Competitive advantage, milk production chain, competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

O leite é considerado um importante produto no segmento alimentício, estando presente em praticamente todos os continentes, como uma das principais fontes de proteínas e nutrientes para os seres humanos. Em virtude disso, o consumo do produto, por parte da população, é significativo e, no Brasil, corresponde, em média, de 9,4% a 13,3% das despesas das famílias com alimentação (BREITENBACH, 2012).

Em razão do momento econômico, o Brasil tem apresentado um potencial de crescimento significativo da

produção, para atender à demanda de consumo interno e externo. Na mesma medida, o País está procurando ampliar a produção para atender às necessidades nutricionais de seu povo, especialmente nos períodos em que tais necessidades se constituem em crescimento da demanda pelo produto (TRENNEPOHL, 2010).

Segundo dados da Pesquisa de Produção Pecuária, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013), o Brasil encontra-se na terceira colocação entre os países que mais produzem leite no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia.

Segundo Trennepohl (2010), a região em que a Cooperativa objeto de estudo está situada, responde por mais de 60% da produção de leite no Estado, sendo a principal região responsável pelo crescimento da atividade nas últimas décadas. As condições ambientais favoráveis, aliadas às iniciativas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias de produção, que acabam beneficiando a comercialização, influenciam a atividade com menores custos de produção e a transferência da produção para os mercados consumidores (LIMA; LUCCA; TRENNEPOHL, 2014).

Dado a importância da cadeia produtiva do leite na economia brasileira, gaúcha e regional, é fundamental ter altos índices de competitividade para fomentar a atividade, que passa a ser uma fonte de subsistência e de permanência dos produtores no campo.

Esta cadeia possui características peculiares, que fazem com que seja importante sua manutenção e crescimento no Rio Grande do Sul. A “necessidade de mão de obra intensa e familiar faz com que sua produção esteja presente em mais de 121 mil estabelecimentos familiares no Estado” (PRESTES, 2013, p. 3). Ao mesmo tempo, as características da produção exigem certa proximidade, aumentando a integração da cadeia, agrupando os elos envolvidos da produção em uma mesma região.

Nesta cadeia produtiva, a indústria constitui-se num elo fundamental, uma vez que ela agrega valor ao produto. Estudar a forma como a indústria se estrutura, se organiza, e estabelece as suas relações para competir no mercado passa a ser uma questão estratégica em termos do desenvolvimento local e regional.

Neste contexto, o estudo de uma Cooperativa de Produtores de Leite, que tem como atividade fim a agregação de valor, por meio da industrialização, de modo a viabilizar melhores níveis de rentabilidade aos produtores, reveste-se de fundamental importância, tanto na dimensão acadêmica, que proporcionará subsídios exploratórios no processo de estruturação e gestão da cadeia, quanto no campo das ações práticas, que envolvem análises das estratégias de produção, relacionamento produtor/indústria e de comercialização junto ao consumidor final.

Desta forma, entender como uma Cooperativa de Produtores de Leite se estrutura e se articula com os demais segmentos da cadeia produtiva passa a ser uma questão importante para o entendimento da dinâmica do desenvolvimento local/regional, sobretudo no que diz respeito à competitividade de um produto, que desempenha papel preponderante em termos de fixação dos produtores no meio rural e fator dinamizador da economia regional.

Neste contexto, neste presente estudo, procurou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as estratégias competitivas utilizadas por uma Cooperativa de Produtores de Leite e o que tem determinado o seu posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite?

Além desta introdução, o texto divide-se em mais quatro seções. Na primeira parte, procura-se contextualizar a cadeia produtiva do leite, os aspectos ligados à gestão da mesma e os modelos de vantagens competitivas existentes na literatura. Na sequência, aparecem os aspectos metodológicos que deram suporte ao estudo. A terceira seção foi destinada à análise propriamente dita do estudo. Finalmente, as conclusões e considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Cadeia Produtiva do Leite

A cadeia produtiva do leite é formada por um conjunto de atores que interagem entre si. Nesta cadeia, o início se dá com a produção de insumos, fazem parte empresas fabricantes de matéria prima, equipamentos, créditos, serviços e pesquisa. O elo seguinte desta cadeia produtiva refere-se à produção leiteira propriamente dita, envolvendo os produtores, os animais, o desenvolvimento genético, a qualidade e o preço de produtos. A indústria representa o terceiro elo desta cadeia, fazendo parte dela as empresas que transformam a matéria- prima, além das responsáveis pela logística do recolhimento do leite e distribuição dos produtos industrializados. O último elo da cadeia produtiva do leite é o consumidor, que adquire os produtos derivados do leite (SPAREMBERGER et al., 2009).

Nos estudos de Canziani (2003), a ideia base da cadeia do leite se mantém, com uma pequena variação entre estes encadeamentos de atividades de produção leiteira. A caracterização da cadeia produtiva se dá como um sistema composto por vários setores econômicos, que, entre si, estabelecem diferentes relações, articulados em um processo produtivo.

Todos os elos têm a sua importância, mas o elo referente à indústria merece uma atenção especial, pois é neste elo que o leite *in natura* recebe algum tipo de processamento, se tornando um produto, como o UHT (leite longa vida) e o leite em pó, ou é pasteurizado para alimentar a produção de derivados, como queijos e bebidas lácteas. Neste elo, por haver um processo de transformação, com agregação de valor, tem-se a referência, tanto para a precificação do produto final ao mercado consumidor, como para a remuneração dos elos anteriores à cadeia.

Uma cadeia produtiva não corresponde somente a aspectos operacionais, é importante ressaltar que a cadeia produtiva, em seu sentido mais amplo, vai além da sequência de atividades de transformação, compreendendo também os processos relacionados à geração de conhecimento e informação, além das atividades de apoio. Isso significa que universidades, instituições de treinamento e de pesquisa, instituições governamentais, entre outras, também apresentam ligações com as cadeias de produção, ainda que, muitas vezes, de forma indireta.

Para Brum (2012, p. 50), as cadeias produtivas são vistas como sendo “uma sucessão de operações de transformação, separadas entre si por um encadeamento técnico”. Ainda, segundo o mesmo autor, uma cadeia produtiva pode ser conceituada como um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um “fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes”.

A cadeia produtiva, no conceito de Brum (2012), abrange quatro grandes áreas, a primeira, conceituada nas áreas que estão relacionadas à produção, com os produtores de insumos, máquinas, implementos e todos os serviços de apoio, que possibilitarão ao produtor de um bem gerar sua produção por meio do uso de seus fatores de produção. Na sequência, encontra-se o sistema produtivo, que irá utilizar estes insumos para realizar a produção em si. Em terceiro lugar, temos a indústria de transformação da produção, que transforma o produto bruto em condições de ser utilizado pelo consumidor. Por fim, encontra-se o bloco de distribuição, envolvendo o atacado e o varejo, além de diversos serviços de apoio, que são necessários para propiciar a comercialização do produto ao consumidor final. De forma resumida, é o processo que se aplica à sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumo final.

Batalha (2007), afirma ainda que, uma cadeia produtiva é um conjunto de ações econômicas que estabelecem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Para Zylbersztajn (2000), a cadeia produtiva é definida como uma sequência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto. Este mesmo autor também reforça a concepção de que, mesmo em diferentes níveis de agregação, há coordenação entre os agentes do sistema. A partir desta base, o autor enumera os três subsistemas considerados pelo enfoque tradicional de cadeias: de produção, de transferência e de consumo. No primeiro, há as relações entre a indústria de insumos e a produção agropastoril; no

segundo, surge a transformação industrial, a estocagem e o transporte e, no terceiro, as forças de mercado.

Em síntese, a cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam, progressivamente, desde o início da elaboração de um produto. Nesse sentido, essas cadeias resultam da crescente divisão do trabalho e na maior interdependência entre todos os segmentos produtivos, que incluem os elos entre matérias-primas básicas, as máquinas e equipamentos, os produtos de consumo intermediário e o produto final, bem como sua distribuição e comercialização.

2.2 Os Modelos de Vantagem Competitiva

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 24), “vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma em realizar eficientemente atividades, obtendo, dessa maneira, menores custos do que os seus concorrentes”. Outra perspectiva, apontada pelos mesmos autores, é organizar atividades criando valor de forma diferenciada para os clientes e consumidores.

Para Porter (1980), existem dois fatores que originam a vantagem competitiva: as condições iniciais e as escolhas dos dirigentes. As condições iniciais representam os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional). As escolhas, por sua vez, são as opções estratégicas dos gestores.

A expressão vantagem competitiva se tornou um verdadeiro jargão do universo empresarial contemporâneo. Todas as manifestações, do ponto de vista da gestão, parecem ter significado somente na criação e determinação de uma vantagem competitiva. No entanto, embora o binômio seja amplamente utilizado, há que se considerar que, em termos práticos, não é tão simples assim.

Em uma tentativa de colocar certa ordem nas teorias de estratégia empresarial, que tratam da questão da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000), apresentam uma sistematização interessante sobre as correntes explicativas que tratam sobre o tema da competitividade. Estes autores propunham uma estrutura de análise, divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os enfoques segundo a concepção da origem da vantagem competitiva. Nesse caso, dois modelos teóricos são identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e b) as que consideram a *performance* superior, como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

No segundo eixo são contempladas as abordagens, segundo suas premissas sobre a concorrência. Estes autores dividem os estudos numa perspectiva que enfatiza uma visão estrutural, estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico e há os autores que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, como inovação e desequilíbrio.

Desta forma, as correntes que procuram explicar a questão das vantagens competitivas são divididas em quatro grupos: (1) Abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP; (2) Visão Baseada em Recursos - RBV; (3) Processos de Mercado (Escola Austríaca); e (4) Capacidades Dinâmicas.

Apesar do entendimento de que há importantes singularidades complementares entre as quatro abordagens, a aplicabilidade destas diferentes teorias associadas à questão das vantagens competitivas depende do nível de análise em que a investigação se aplica.

Neste sentido, a Abordagem Clássica da Organização Industrial - SCP apresenta-se como a mais adequada para explicar as fontes de vantagens competitivas de organizações industriais. Portanto, considerando-se, ainda, os objetivos desta pesquisa, optou-se por privilegiar uma melhor explicação desta abordagem, uma vez que ela apresenta-se mais aderente à especificidade do caso estudado.

2.2.1 Abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP

Seus fundadores são E. Mason e J. S. Bain e os principais autores representativos são: Michael Porter, P. Ghemawat e C. Shapiro, os quais analisam a indústria e não a firma individual. O posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo. Sua estratégia é orientada para o conteúdo – abordagem racional, “de fora para dentro”.

O modelo da indústria é um dos modelos de estratégia empresarial mais difundido ao redor do mundo. Os primeiros trabalhos sobre vantagem competitiva tiveram início, a partir do entendimento de Edward Mason e Joe Bain, constituindo-se no chamado “modelo da nova organização industrial” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Este modelo compreende que o resultado da organização é implicado pela estratégia de compradores e vendedores de um determinado mercado. Esse comportamento pode ser explicado por meio da fixação de preços, dos níveis de cooperação e de competição, dos investimentos, da publicidade e das políticas de pesquisa e desenvolvimento.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), o modelo também é conhecido como Análise da Estrutura, Comportamento e Desempenho (SCP: *Structure-Conduct-Performance*) e procura analisar e explicar a lucratividade com a intenção de incitar a concorrência: “O modelo SCP supõe que a *performance* econômica das firmas é o resultado de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23).

Segundo um dos principais autores desta escola, Porter (1999), a lógica do modelo da organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do mesmo, “começando pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, o que determina, por sua vez, o desempenho das firmas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 24). O posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

O modelo SCP vê a vantagem competitiva da organização na capacidade da firma em realizar com eficiência as ações que possam resultar na obtenção de custos mais baixos, sendo capazes de gerar valor diferenciado. Para Porter (1980), as condições iniciais da firma e a escolha dos dirigentes contribuem para a vantagem competitiva.

Os produtos, os consumidores e os competidores são os principais focos de análise neste modelo e a estratégia da empresa está na capacidade de identificar as tendências e as oportunidades, ou seja, uma abordagem de fora para dentro.

Desta forma, Porter (1980) identificou cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, ou seja, (1) ameaças de novos entrantes; (2) poder de barganha dos fornecedores da empresa; (3) poder de barganha dos clientes da empresa; (4) ameaça de produtos substitutos; e (5) intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

As peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar porque as empresas adotam uma determinada estratégia. O desempenho de uma empresa está diretamente ligado à estrutura do seu setor de atividade e também no seu posicionamento neste setor, reforçando que a tentativa de ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e o desempenho abaixo da média, de modo que as empresas precisam fazer uma opção para obter vantagem competitiva (PORTER, 1980).

Porter (1985, p. 11) afirma que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”. De forma mais sucinta, o modelo SCP supõe que a *performance* econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria a qual as firmas estão inseridas. No entanto, há várias críticas a esse modelo, dentre elas de que esse enfoque tende a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial, que também tem o seu valor e interferência. Contudo, ainda é um dos modelos mais difundidos na literatura e na análise de estratégias competitivas, utilizadas pelas organizações de um modo geral.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Nos estudos de Gil (1999), as pesquisas exploratórias são importantes, pois elas normalmente ocorrem quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada e busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a proporcionar uma visão geral acerca de determinado ato.

Este estudo enquadra-se na definição de pesquisa exploratória, uma vez que se propõe a investigar o modo como as estratégias competitivas foram concebidas e implementadas na Cooperativa de Produtores de Leite, a partir das percepções dos gestores responsáveis pela condução dos negócios da cooperativa.

A pesquisa também pode ser enquadrada como uma pesquisa descritiva, por apresentar uma descrição do modo como a Cooperativa de Produtores de Leite buscou o seu posicionamento competitivo no mercado. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva estabelece uma série de exigências, por parte do pesquisador, em obter informações sobre o que se pretende pesquisar, já que a característica essencial deste tipo de pesquisa está na pretensão de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como estudo qualitativo. Triviños (1987) salienta que a orientação do enfoque qualitativo para o pesquisador, possui “ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo”. A relação com a pesquisa científica se dá, na pesquisa qualitativa, pela “estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 133).

Para a coleta e análise dos dados, foram adotados os procedimentos propostos pela *direct research*, idealizada por Mintzberg (1979).

A proposta da *direct research* apresenta-se como uma pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, em vez de prescrição e dedução implícita e explícita. Sua característica marcante está na forma direta e simples de investigação.

A *direct research* estabelece um modelo longitudinal de análise, que aborda a evolução da organização, ao longo de um determinado período histórico, seguindo os seguintes passos: a) coleta de dados; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise intensiva dos períodos de mudança; e d) análise teórica do estudo como um todo (MINTZBERG, 1979).

Na análise dos dados também foram consideradas duas premissas importantes: a abordagem longitudinal/histórica e a abordagem processual e contextual (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992). Na análise longitudinal/histórica, procurou-se constituir os períodos históricos de mudança de posicionamento estratégico da Cooperativa. Já na análise processual e contextual, contemplou-se a forma e as razões que levaram a Cooperativa a definir as suas estratégias competitivas, de modo a estabelecer o seu posicionamento competitivo no mercado. Ou seja, foi considerada a maneira como a Cooperativa de Produtores de Leite concebeu, desenvolveu e justificou as estratégias competitivas no período de 2005 a 2013, analisadas sob o enfoque da abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP.

Para tanto, utilizou-se do modelo de análise do processo de mudança estratégica, proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), que considera as dimensões do contexto, do processo e do conteúdo da mudança.

Esta abordagem procura entender o processo evolutivo de estruturação e mudança de uma organização nestes três elementos fundamentais: (1) o conteúdo da mudança (o que mudou?); (2) o contexto da mudança (por que mudou?); e o (3) processo de mudança (como mudou?). O conteúdo refere-se a um conjunto de ações e/ou estratégias que dão consistência a uma determinada decisão. O contexto é o elemento que serve ou justifica para optar por uma determinada estratégia. O processo, por sua vez, reporta-se ao modo como esta estratégia foi implementada.

Com base nesta abordagem, procurou-se identificar as mudanças, sob a ótica do reposicionamento estratégico competitivo da Cooperativa de Produtores de Leite, ou seja, procurou-se compreender como esta fábrica de laticínios definiu sua estratégia competitiva e, por consequência, seu posicionamento estratégico no mercado, no período objeto de análise.

Definiu-se este espaço temporal, por considerar que se trata de um período em que o mercado na área do leite sofreu grandes alterações em termos de recomposição dos agentes da cadeia produtiva. Este período apresentou, ainda, uma significativa evolução em termos de produtividade do produto leite no mercado gaúcho, como também uma competitividade acirrada na indústria.

Foram entrevistados cinco gestores da Cooperativa, todos eles integrantes do grupo estratégico da instituição, ou seja, os responsáveis pelas decisões e definições das estratégias da organização. Envolveu as áreas de produção, operação e logística, marketing e vendas, assistência técnica e direção executiva.

Em comum acordo com a direção da organização objeto de estudo, decidiu-se por não revelar o nome dos sujeitos entrevistados e nem da Cooperativa, fato que não traz nenhum prejuízo à análise do caso estudado.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A escolha desta organização como objeto de análise se deu pela importância dela na cadeia produtiva do leite, no estado do Rio Grande do Sul.

Fundada nos anos 70, a Cooperativa conta com três unidades de negócios segmentadas em desenvolvimento de tecnologias agropecuárias; fabricação e comercialização de lácteos; e operações logísticas. Suas 39 cooperativas associadas representam 170 mil estabelecimentos rurais, de 350 municípios do estado do Rio Grande do Sul. Uma das prioridades da Cooperativa é a produção sustentável, que garante qualidade superior aos seus produtos.

Embora a Cooperativa de Produtores de Leite tenha surgido nos anos 70, a construção da história da organização, neste estudo, inicia-se em 2005. Isto, porque, nos anos 90, por decisão de sua direção, em conjunto com as cooperativas singulares associadas à Cooperativa Central, a Cooperativa manteve-se afastada do mercado do leite, retomando a sua atividade em 2005, com o objetivo de integrar atividades do agronegócio e gerar diferenciais competitivos aos seus produtores, com foco na sustentabilidade, na produção em escala e na rentabilização da propriedade.

O estudo restringe-se à sua divisão de negócios voltada para a linha de laticínios. No período de 2005 a 2008, a Cooperativa construiu uma Unidade de Processamento de Leite, sendo inaugurada em 2008. No primeiro estágio dessa expansão, a unidade teve capacidade para processar um milhão de litros de leite por dia. Trata-se de uma das fábricas mais modernas do mundo neste segmento. Há

ainda, em andamento, projetos que podem proporcionar um aumento na capacidade para até cinco milhões de litros de leite por dia.

Outro diferencial é que os principais pontos de coleta do leite na região também estão próximos à cidade onde a fábrica está localizada. Desta forma, é possível garantir um processamento rápido e melhor qualidade do leite, uma vez que não há longas distâncias a serem percorridas e o período de armazenamento é reduzido.

A Cooperativa de Produtores de Leite possui como foco principal a atividade do leite e a unidade de lácteos trabalha em sistema cooperativo e com o compromisso de desenvolver socialmente as famílias produtoras de leite. Segundo a direção da Cooperativa, a principal preocupação é fornecer aos consumidores produtos com alta qualidade e origem conhecida, utilizando modernas tecnologias de fabricação.

Os processos de produção de uma indústria de derivados lácteos têm de incorporar, não somente o processo de beneficiamento, mas, dada as características do produto, também a logística de disponibilização da matéria-prima na porta da indústria de lácteos.

A Cooperativa possui toda a produção de laticínios concentrada no estado do Rio Grande do Sul e a matéria-prima é oriunda desta macrorregião. A escolha da sua localização também foi estratégica, uma vez que a região sul do Brasil possui solo e clima favorável para o cultivo de pastagens altamente nutritivas durante todo o ano. Nesta região, as melhores raças de gado leiteiro, oriundas da Europa, se adaptaram e produzem, em qualquer estação do ano, leite de excelente qualidade.

A coleta de matéria-prima nas propriedades é feita pelo próprio setor de logística da empresa, garantindo assim que o leite chegue mais rápido ao parque industrial com seus nutrientes preservados e com garantia de qualidade. Na fábrica, o leite passa por diversos testes de qualidade e, após sua liberação, segue em circuito fechado, sem nenhum contato com o ambiente externo. Depois do envase, o produto passa ainda por um conjunto de testes de qualidade, até ser liberado para o consumo.

5 AS ESTRATÉGIAS CONCEBIDAS E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO NO MERCADO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa sobre o posicionamento competitivo da Cooperativa de Produtores de Leite, nos anos de 2005 a 2013. O estudo se propõe a compreender como a organização objeto deste estudo competiu no mercado, identificando quais foram

as mudanças estratégicas processadas, as estratégias adotadas, como foram desenvolvidas e quais os fatores que determinaram o seu posicionamento competitivo.

Utilizando-se da metodologia proposta por Pettigrew, Fergie e Mckee (1992) elaborou-se, inicialmente, um quadro sistematizado dos principais períodos de mudança e de posicionamento estratégico pelo qual passou a organização. A partir desta construção, procedeu-se a análise das estratégias competitivas implementadas e o consequente posicionamento competitivo no mercado. O Quadro 1 apresenta os períodos de mudança estratégica e as estratégias que determinaram o posicionamento competitivo da organização no mercado do leite.

Tendo este quadro como base, na sequência será realizada a descrição de cada período estratégico, com a caracterização das ações e estratégias desenvolvidas no que tange às relações com os produtores; com a indústria, em seus aspectos ligados à tecnologia e aos processos produtivos; com o mercado; e o consumidor final.

Posteriormente, é realizada a análise teórica de cada período, com base na abordagem Clássica da Organização

Industrial – SCP, modelo utilizado para interpretar o caso estudado.

5.1 Período Estratégico I – Concepção do Modelo de Negócio (2005 – 2008)

5.1.1 Da Relação com o Produtor

Paralelo ao planejamento da fábrica e a definição do mercado de atuação, os gestores responsáveis pela Cooperativa de Produtores de Leite constataram que era necessário realizar um trabalho diferenciado com o produtor de leite, elo crucial na cadeia produtiva, responsável pela produção da matéria-prima. Este fato tornou-se ainda mais relevante, posto que a produção de leite de cada propriedade era fortemente disputada por outras organizações concorrentes da Cooperativa neste segmento.

A primeira constatação iniciou-se, em virtude de uma produção instável, o elo industrial, especificamente vinculado à Cooperativa, que também poderia ser afetado. Desta maneira, procurou-se tornar a atividade de produtor de leite do estado do Rio Grande do Sul uma atividade

QUADRO 1 – Períodos de mudança estratégica na Cooperativa de Produtores de Leite

	Períodos Estratégicos	Contexto – Por que?	Conteúdo - O quê?	Processo – Como?
2005 a 2008	I – Concepção do modelo de negócio Mercado Brasileiro com boas perspectivas	Retomada ao mercado do leite com planejamento das ações	Planejamento da fábrica processadora	Construção da fábrica processadora e definição da produção de leite em pó
		Organização dos produtores de leite para melhorias na produção (custo baixo)	Criação da Unidade de Tecnologia de Produção Rural (orientação e assistência ao produtor)	
2009 a 2011	II – Expansão de mercado e segmentação Mercado no norte e nordeste brasileiro com boas perspectivas de negócio	Reestruturação fabril na linha de produtos fracionados	Produção de leite em pó	Definição de mercado de atuação / Mudança gradativa no “tipo” de produto a ser ofertado
		Expansão geográfica de mercado	Gestão de logística para colocação do produto nas regiões norte/nordeste Parceria para vendas de embalagens de 25kg	
2012 a 2013	III – Diferenciação e desenvolvimento de novos produtos Potencial de mercado para produtos fracionados	Organização para ampliação do seu negócio	Ênfase na qualidade e originalidade	Lançamento de novos produtos
		Criação de diferenciais competitivos	Ações de Marketing e fortalecimento da marca	

Fonte: Dados da pesquisa

atrativa para o produtor e regular para a indústria. O foco nesta ação concentrou-se na estratégia de propiciar uma maior rentabilidade ao produtor, pois caso a atividade não se mostrasse economicamente rentável, certamente o produtor buscaria outras produções alternativas. Portanto, a Cooperativa conscientizou-se na necessidade de auxiliar o produtor de leite em ter um negócio competitivo.

A constatação de que o produtor de leite é “sacrificado”, com rentabilidade diferente de outras atividades – como grãos e gado de corte – e com dificuldade de ter uma qualidade de vida diferenciada, a Cooperativa de Produtores de Leite buscou, nesta fase, estabelecer um atendimento diferenciado a este produtor.

Para tanto, a Cooperativa desenvolveu uma Unidade de Tecnologia de Produção Rural, coordenada por um especialista conceituado na área, com vistas à coordenação de um projeto de melhorias na produção, que estabelecesse uma unidade de pesquisa de sistema de produção de leite e que proporcionasse ao produtor melhor renda.

A meta desta iniciativa não seria necessariamente aumentar a produtividade final em si, mas elevar a produtividade de modo a refletir no aumento da renda do produtor de leite. Para tanto, o projeto conduzido pela Cooperativa de Produtores de Leite previa um sistema de baixo custo no manejo e na qualidade da alimentação do animal, de modo a resultar numa fatia maior da renda da produção no final do mês para o produtor.

Em termos de processos internos, foi constituída a Unidade de Pesquisa e Tecnologia na Produção Rural, aqui denominada de “UPTPR”, voltada para a geração de conhecimento e tecnologias que permitissem aos produtores de leite bons níveis de produtividade, combinados com baixos custos de produção. Esta iniciativa de buscar um baixo custo de produção, com alta produtividade, foi essencial para um bom resultado econômico e garantia de renda consistente para o produtor de leite.

A pesquisa e as tecnologias inovadoras geradas pela equipe da Cooperativa possibilitaram uma renda diferenciada para os produtores de leite que participaram deste projeto. Propiciou a manutenção dos produtores de leite no negócio por períodos mais longos e com mais garantias de venda, auferindo-lhes melhores resultados econômicos, sobretudo em períodos em que o mercado não era tão favorável à atividade.

No Brasil e, mais especificamente no Rio Grande do Sul, há um considerável conjunto de pequenos produtores com rebanhos reduzidos, cuja renda proveniente da atividade é a principal fonte de subsistência. Por outro lado, o

surgimento de grandes produtores com rebanhos expressivos impõe o desafio de selecionar os mais capacitados para operarem em um ambiente econômico e competitivo, com exigências de aumento da escala de produção e eficiência produtiva, em resposta ao constante aumento dos preços de insumos, da terra e da mão de obra.

A partir desta constatação, a Cooperativa de Produtores de Leite desenvolveu um trabalho em conjunto com o produtor de leite, apostando que um bom desempenho dos produtores associados seria fundamental para o sucesso do seu negócio.

Esta estratégia de parceria possibilitou que a Cooperativa obtivesse ganhos em escala e também na própria logística de transporte e recolhimento do leite, uma vez que, com um volume de produção maior, a logística de recolhimento do mesmo também seria melhor potencializada. Outro reflexo com esta estratégia foi a viabilização de um significativo ganho em termos de custo de produção e um real diferencial competitivo. Com a mudança no relacionamento com o produtor, houve um desencadeamento nos demais elos da cadeia produtiva, haja vista que uma indústria somente é viabilizada com ganhos de escala, produtividade e qualidade no produto.

Outra estratégia instituída foi a concepção de um programa de participação nos resultados finais da indústria por parte dos produtores. Aqueles produtores fiéis, em termos de entrega da produção, passaram a ter uma participação nos lucros da indústria. Esta iniciativa foi implantada a partir de 2008, quando se consolidou a ideia de que uma fatia da lucratividade da indústria deveria ser repassada ao produtor parceiro, criando um sentimento de que o produtor ganha com o sucesso do negócio da indústria.

5.1.2 Da Relação com o Mercado de Atuação (Planejamento e Estratégia)

A primeira etapa da criação da Cooperativa de Produtores de Leite envolveu essencialmente ações de planejamento do modelo de negócio e atuação da Cooperativa. Para isso, os gestores analisaram o cenário gaúcho e brasileiro e constataram que o mercado brasileiro estava bastante atrativo para a produção de alimentos. Um dos fatores principais desta análise foi a constatação de que as classes C e D mostravam um potencial fantástico de crescimento – 35 milhões de pessoas entraram nesta faixa de consumo, com maiores índices nas regiões Norte e Nordeste. Portanto, o mercado brasileiro se mostrava excelente para as empresas de alimentos.

A Cooperativa entendeu que o setor de carnes no Brasil se desenvolveu consideravelmente, já que estas

classes sociais em ascensão mostravam um potencial de consumo de carnes e lácteos. Com isto, o aumento da produção para o atendimento do mercado interno nacional se mostrou importante, principalmente no mercado destinado ao leite UHT, preferência de consumo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Ao mesmo tempo, entendeu-se, na visão dos gestores da Cooperativa de Produtores de Leite, que mesmo operando preferencialmente no atendimento do mercado nacional, haveria um espaço para a produção e exportação.

Apesar desta leitura positiva do cenário nacional, a Cooperativa percebeu que o mercado de leite UHT poderia ser rapidamente saturado, já que as questões de distância e logística são limitadoras para atender regiões e mercados novos e mais distantes, como são os casos das regiões Norte e Nordeste. Desta forma, os gestores da Cooperativa entenderam que era necessário organizar alternativas, uma vez que o leite fluido pressiona preço, por ser um produto com longevidade mais reduzida. A impossibilidade de um processo de estocagem mais dilatado faz com que, nos períodos de alta capacidade de produção, a indústria seja obrigada a reduzir preços para viabilizar a demanda do produto beneficiado. Este aspecto também impacta no produtor que, com menor remuneração, sente-se desestimulado a manter o leite como principal fonte de renda da propriedade e acaba saindo da atividade ou reduzindo drasticamente o volume de produção.

Deste cenário, surgiu a constatação de que o tipo de leite a ser produzido era vital para a definição do modelo da fábrica a ser construída. Um estudo técnico mostrou que o foco central da nova fábrica deveria ser a produção de leite em pó e não o leite UHT, decisão que ocorreu no período de 2005 a 2008. Esta fase de construir a fábrica foi vital para a Cooperativa, já que os custos de estruturação de uma indústria de leite em pó são mais onerosos do que os de produção de leite UHT.

As decisões em termos da localização da fábrica também foram importantes nesta fase. Era necessário um espaço considerável, com possibilidades de ampliação futura da fábrica e em uma região de potencial, em termos de produção. Diferentemente de fábricas do passado, em que era necessário estar perto de grandes centros de consumo, atualmente é fator decisivo a indústria estar próxima dos locais em que o leite *in natura* é produzido. A escolha, portanto, recaiu em um município que atendeu a estas características.

Outro aspecto considerado na decisão levou em consideração a minimização da ociosidade da estrutura de produção, uma vez que a opção por leite em pó possibilita

a gestão de estoques como estratégia de redução da ociosidade, imposta pela sua durabilidade significativamente mais dilatada que o leite UHT.

Optou-se, então, por construir uma estrutura fabril com a melhor tecnologia disponível no mercado, possibilitando níveis elevados de automação, com a utilização de mão de obra especializada, com nível técnico e capacidade específica para a operacionalização da fábrica e que resultassem em possibilidades de competir com outras marcas mundiais de leite em pó.

O projeto previa, desde a sua concepção, três fases distintas de produção e ampliação: a primeira, que está em andamento até hoje, com capacidade de processamento de um milhão de litros de leite/dia; a segunda, com capacidade para 2,2 milhões de litros de leite/dia; e a fase final, com perspectiva de ampliação, em 2017, para 5 milhões de litros de leite/dia.

5.1.3 A Estratégia Competitiva do Período I (2005-2008)

Neste primeiro período (2005–2008), percebeu-se a opção pela estratégia de posicionamento competitivo, baseada fundamentalmente na estratégia genérica de liderança de custo (PORTER, 1989). Ao criar uma Unidade de Pesquisa e Tecnologia na Produção Rural, a Fábrica de Lácteos entendia que a única possibilidade de competir no mercado do leite era valorizar a atividade junto ao produtor rural, de maneira que o leite pudesse se constituir numa atividade rentável ao produtor. Esta rentabilidade foi possível com a redução dos custos de produção.

Começa, então, com a criação da UTPR, todo um trabalho técnico de orientação e assistência ao produtor, de modo a viabilizar a entrega de um produto à Cooperativa com um custo de produção menor e, conseqüentemente, uma rentabilidade maior com a atividade na propriedade rural.

A opção, portanto, foi a de construir uma fábrica que pudesse produzir em grande escala e que tivesse uma localização estratégica no estado do Rio Grande do Sul, capaz de oportunizar excelentes condições de produção (matéria-prima) e logística de entrega do produto.

As economias de escala estão ligadas às capacidades e habilidades de executar atividades de formas diferentes e mais eficientes com um volume maior, como também na habilidade para diminuir o custo dos recursos intangíveis, como pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1989). Na Cooperativa, estes aspectos foram observados na medida em que a decisão de compatibilizar a localização da fábrica com um intensivo trabalho de pesquisa e

desenvolvimento, por meio da UPTPR, pudesse agregar valor ao produtor de leite.

A estratégia da localização geográfica oportunizou à Cooperativa, com base nos pressupostos do modelo de Porter (1989), impacto nos custos de produção do leite, em várias dimensões, tais como uso da energia, custo da matéria-prima, transporte e distribuição do produto. Ao relacionar valor, preço e custo, se estabelece uma direta relação com a rentabilidade, que acaba assumindo um papel na obtenção de vantagem competitiva.

A estratégia de liderança de custo foi implementada por meio dos ganhos em termos de experiência do produtor de leite, do investimento em instalações industriais para a produção do leite em grande escala, operacionalização de uma assistência técnica direcionada ao produtor e um monitoramento constante dos custos de produção junto à indústria e à propriedade rural.

5.2 Período Estratégico II – Expansão de Mercado e Segmentação (2009 – 2011)

5.2.1 A Inauguração da Nova Fábrica

O fato determinante que marca a abertura deste segundo período é a inauguração da fábrica processadora de leite em pó e o real início das atividades da Cooperativa.

Em outubro de 2008, a Cooperativa de Produtores de Leite inaugura a sua nova planta industrial, em Cruz Alta, para a produção de leite em pó. Nesta etapa, foram investidos cerca de R\$ 120 milhões, para processamento de um milhão de litros de leite por dia, com capacidade de gerar 230 empregos diretos e mais de 1.400 indiretos.

Instalada em um importante centro logístico do RS, com região privilegiada para o escoamento da produção, possuindo 40 cooperativas associadas, que integram cerca de 60 mil produtores de aproximadamente 350 municípios gaúchos, o novo empreendimento marca uma nova etapa na cooperativa e na região de abrangência da mesma, pela alternativa da atividade do leite junto aos produtores associados às cooperativas singulares associadas e pelo próprio desenvolvimento da região, com a dinamização da atividade que, até então, não era valorizada e priorizada na planta produtiva da economia regional.

Desde a sua concepção, o projeto industrial elaborado pelos gestores da Cooperativa teve como propósito elevar o produtor de leite, o fornecedor e o vendedor de matéria-prima a sócios participantes nos resultados da indústria e nas decisões democráticas, através do sistema cooperativo. A força do sistema cooperativo era a garantia da viabilidade e sucesso do negócio.

Ao inaugurar as suas atividades no ano de 2008, a dificuldade inicial estava em firmar as relações preestabelecidas com o produtor de leite, para que este pudesse entregar o leite na Cooperativa nos prazos estabelecidos e nos padrões de qualidade recomendados, principalmente em meio a um mercado concorrencial já estabelecido.

A estratégia utilizada no período anterior, em relação ao fomento e assistência técnica surtiu efeito, de modo a conquistar o produtor pelo relacionamento estabelecido.

Diferentemente da concorrência, que estava interessada somente em comprar o leite, o trabalho da Cooperativa de Produtores de Leite era mais envolvente, com assistência direta ao produtor, buscando estabelecer uma relação de confiança entre o produtor e a Cooperativa, de modo a garantir a entrega de leite à mesma e não mais às outras indústrias que se estabeleceram na região e não tinham uma relação de associação com os produtores.

5.2.2 A Expansão de Mercado

No início do ano de 2009, 90% da produção de leite em pó era comercializada em embalagens de 25 kg, sendo os 10% restantes comercializados em sacos de leite em pó de 200 g, 400 g, e 1 kg. O segmento-alvo deste leite em pó, em menores quantidades, era destinado ao consumidor final.

Neste ano, a Cooperativa optou por trabalhar com as regiões Norte e Nordeste do Brasil. Esta escolha se deu pelo fato de que culturalmente nas regiões Sul e Sudeste, o consumidor tem optado pelo consumo de leite UHT. Já as regiões Norte e Nordeste, por questões históricas, culturais e de logística, têm o costume de consumir o leite em pó.

Desta opção, surgiu o desafio de viabilizar uma logística para colocar o produto nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. A alternativa encontrada pela Cooperativa de Produtores de Leite se deu a partir de uma logística de transporte destes produtos por meio de navegação de cabotagem, pelo porto de Rio Grande – RS. Esta estratégia de distribuição garantiu à Cooperativa bons níveis de competitividade, na medida em que criou condições do produto chegar às regiões Norte e Nordeste do Brasil, em condições equivalentes aos preços dos concorrentes do mercado mineiro e goiano, que dominavam o abastecimento naquelas regiões.

Em se tratando de uma marca nova no mercado, o produto tinha pouco apelo junto ao consumidor final. A alternativa foi estabelecer parcerias, comercializando o produto em embalagens de 25 kg para outras indústrias que, posteriormente, vendiam o produto fracionado diretamente ao consumidor final. Paralelo a isso, as embalagens

de leite em pó de 25 kg também eram vendidas a órgãos governamentais, neste caso, mais especificamente na região Sudeste do Brasil. Esta venda representava um ganho de escala considerável, uma vez que abastecia escolas públicas e programas governamentais de cunho social, de alimentação, e direcionada ao programa de cestas básicas de populações carentes.

5.2.3 A Estratégia Competitiva do Período II (2009–2011)

No período (2009-2012), é possível interpretar o posicionamento competitivo da Cooperativa, a partir dos pressupostos da teoria de Aaker (2001), em relação ao desenvolvimento de mercado, à expansão geográfica e definição de novos segmentos-alvo.

Para Aaker (2001), uma das estratégias de desenvolvimento de mercados está fundamentada na introdução dos produtos existentes em novos mercados. Essa estratégia pode ser desenvolvida por meio da expansão geográfica ou da definição de novos segmentos-alvo. Segundo este autor, “olhar para mercados de uma maneira diferente revela um segmento proveitoso. É especialmente útil identificar segmentos que não estejam sendo bem atendidos” (AAKER, 2001, p. 209).

Fica evidente, neste segundo período, a opção da Cooperativa de Produtores de Leite, em não restringir o seu negócio à região Sul, local onde foi construída a sua fábrica e onde se estabelecem as relações com os produtores de leite. Para a Cooperativa, foi importante expandir o seu negócio nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, na medida em que este mercado se mostrava atrativo para o seu negócio e, portanto, com grande potencial de consumo.

Desta forma, foi importante a agilidade dos gestores da Cooperativa em desenvolver este mercado através da expansão geográfica e a sua capacidade de definir novos segmentos-alvo. O mérito da Cooperativa de Produtores de Leite foi realizar esta estratégia sem necessariamente se desfazer de competências já desenvolvidas. A Cooperativa foi capaz de, com o mesmo conhecimento e estrutura de produção, realizar com desenvoltura a expansão geográfica de mercado.

Foi determinante a capacidade de organizar a logística de distribuição do seu produto neste novo mercado. A opção pela distribuição do produto por meio da navegação de capotagem foi decisiva, uma vez que permitiu a colocação do produto numa outra região, a custos racionalizados.

Portanto, a estratégia competitiva da Cooperativa, neste período, pautou-se no desenvolvimento de mercado, por força da expansão geográfica e da definição de novos segmentos-alvos (AAKER, 2001).

5.3 Período Estratégico III – Foco na Diferenciação e Desenvolvimento de Novos Produtos (2012–2013)

5.3.1 Segmentação de Mercado e Desenvolvimento de Novos Produtos

Para sair da dependência de venda do produto em embalagens de 25 kg, para empresas que usavam o produto de embalagem menores, como insumos de outros produtos (ex.: indústrias de sorvetes, chocolate e panificação) e também a órgãos governamentais (programas assistenciais) e equilibrar as vendas com o produto fracionado, a Cooperativa de Produtores de Leite buscou, gradativamente, trabalhar estratégias que pudessem atingir o consumidor final.

Neste sentido, a Cooperativa desenvolveu uma estratégia de diferenciação do produto, trabalhando com um produto de ótima qualidade e com ações publicitárias que fomentassem a imaginação do consumidor, por meio de apelos que evidenciassem a qualidade do produto e que incentivassem a experimentação do leite em pó, produzido na cooperativa.

Com o objetivo de buscar um reposicionamento no mercado e evidenciar a qualidade do leite em pó fracionado, no início do ano de 2013, a Cooperativa desenvolveu, em parceria com uma conceituada agência de publicidade do Rio Grande do Sul, uma qualificada campanha de marketing, com o objetivo de posicionar o seu produto junto ao consumidor final.

O primeiro passo foi o redesenho de sua marca corporativa, com base em um projeto ancorado em um trabalho de planejamento e *branding* desenvolvido. Para o lançamento de novos produtos lácteos foi desenvolvida uma marca especial com design mais fluido e amigável, além de novas embalagens para o leite em pó, produto mais importante da Cooperativa. A ideia do projeto consistiu em despertar um apelo diferenciado junto ao consumidor final, ilustrando em sua publicidade uma mensagem de que o produto era produzido com um toque caseiro e artesanal, o que valoriza os campos em que são criadas as vacas de leite. A Cooperativa procurou mostrar os atributos de qualidade e origem do produto, com um forte apelo de originalidade – um produto puro e original.

Diferentemente do período anterior, dois terços da produção da empresa concentravam-se no leite fracionado, com venda direta ao consumidor final. Após ter conquistado um bom posicionamento na produção de leite em pó, também procurou fortalecer sua atuação no segmento de produtos UHT, com o lançamento de três novos produtos:

creme de leite, creme de leite leve e achocolatado. Também nessa nova linha de produto (achocolatado) a Cooperativa investiu em marketing, criando um chamativo e bem humorado mascote, com um desenho de uma vaca, buscando despertar a atenção e interesse e, também, estabelecer um vínculo de afetividade junto ao consumidor final com a marca do produto.

5.3.2 A Estratégia Competitiva do Período III (2012–2013)

Neste período, foram adotadas duas estratégias: estratégia de diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados (AAKER, 2001) e a estratégia de diferenciação (PORTER, 1985).

Ao introduzir três novas linhas de produto (creme de leite, creme de leite leve e achocolatado), a Cooperativa fez a opção por diversificar a produção de forma relacionada ao portfólio de produtos já existente. Aaker (2001) afirma que a estratégia está relacionada, quando a organização busca trabalhar as suas competências semelhantes no negócio existente ou então em um negócio recém-adquirido.

Para este mesmo autor, as estratégias poderão obter sucesso se acontecer uma sinergia entre os negócios da empresa, caso o crescimento tenha se dado por diversificação. A diversificação relacionada é possível ser realizada em similaridades que existem entre produtos, serviços, mercados ou então em processos de conversão de recursos de diferentes partes da organização, que foi o caso da estratégia da Cooperativa neste período.

Esta abordagem auxilia no entendimento do porquê a Cooperativa de Produtores de Leite, neste terceiro período, obteve sucesso. No momento em que, gradativamente, realizou a transição da venda de produtos de 25 kg para produtos fracionados, pode-se dizer que o negócio da Cooperativa permaneceu intacto – a produção e venda de leite em pó – porém, o formato foi alterado, realizando uma conversão por meio da similaridade existente, mudando o formato da entrega do produto e, ao mesmo tempo, diversificando a produção.

Aaker (2001, p. 209) também afirma que uma possibilidade de crescimento é “explorar uma força de marketing ou de distribuição pela adição de produtos compatíveis que compartilhem clientes, mas que sejam diferentes dos produtos existentes”. Neste caso, optou-se pela sinergia no compartilhamento de distribuição, marketing e pelo reconhecimento e identidade de marca.

A Cooperativa, ao ampliar o leque de produtos ofertados, fortificou a sua marca, explorando por meio de campanhas publicitárias uma forte consciência de associativismo, estendendo a outras categorias de produto, neste caso, os novos produtos na linha UHT: creme de leite e achocolatado.

A segunda estratégia utilizada neste período, explica-se pela ênfase na qualidade e originalidade do produto. Na medida em que o produto ofertado pela Cooperativa já contemplava os padrões de qualidade, exigidos pelo mercado, era importante fazer com que o mercado consumidor percebesse esse diferencial.

A estratégia de diferenciação (PORTER, 1985), então, foi estabelecida por meio de ações táticas ligadas à área de marketing. A eficácia na mensagem publicitária empregada nos meios de comunicação, que buscava explorar as características de qualidade e originalidade do produto, ganhou força junto ao mercado consumidor, de modo que o consumidor final passasse a perceber que o leite da Cooperativa tinha atributos distintos, em relação aos da concorrência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que a Cooperativa de Produtores de Leite passou por um processo de reposicionamento estratégico, que dá conta de três fases distintas, interpretadas como períodos estratégicos de mudança, ao longo dos últimos oito anos.

O primeiro período estratégico (2005-2008) foi marcado pela necessidade de definir o modelo de negócio mais compatível para a Cooperativa: competir num mercado altamente concorrido. A concepção do modelo de negócio, centrada no segmento de leite em pó e do aumento da rentabilidade do produtor associado definiu o início da atuação da Cooperativa, neste segmento de mercado.

O planejamento da construção de uma fábrica de leite em pó e a opção por prestar uma assistência técnica qualificada ao produtor rural estabelece a estratégia deste período inicial em que a Cooperativa se lançou no mercado de leite. A introdução de novas tecnologias de manejo e o cuidado com uma contabilidade, em termos de gestão de custo, de modo a favorecer a rentabilidade do produto junto ao produtor, estabeleceu um relacionamento forte e indissociável com o produtor em termos de um olhar sistêmico da cadeia produtiva.

Uma vez garantidos os laços associativos e de relacionamento fiel com os produtores, de modo a garantir a entrega do produto em níveis e padrões compatíveis

com as exigências do mercado, a Cooperativa procurou, no segundo período estratégico (2009-2011), expandir o mercado e definir de forma mais focada o seu nicho de atuação. A expansão geográfica para as regiões Norte/Nordeste determinou uma ampliação do campo de atuação da Cooperativa e consolidação da sua marca em regiões ainda não exploradas.

Esta ampliação do mercado exigiu o estabelecimento de parcerias, de modo a viabilizar os serviços de logística para que o produto pudesse extrapolar as fronteiras do Rio Grande do Sul e, também, pensar em alternativas de novas linhas de produtos, que pudessem permitir um maior grau de sustentação ao empreendimento, iniciado em 2005.

Já no terceiro período estratégico (2012-2013), a estratégia competitiva recaiu na busca de um diferencial competitivo, estabelecendo diferenciais via construção de uma imagem de um produto produzido com qualidade e originalidade, além de buscar uma diversificação relacionada com a introdução de novos produtos. Nesta fase, a percepção da Cooperativa do potencial de mercado para produtos fracionados, permitiu uma reestruturação do seu portfólio de produtos, basicamente em termos de fracionamento das embalagens, criando diferenciais competitivos no mercado e, de certa forma, também estabelecendo um novo nicho de atuação.

Deste estudo, conclui-se que o posicionamento competitivo da Cooperativa foi marcado por um processo de planejamento, em termos de concepção do negócio e de adequação deste negócio às exigências e contingências do mercado.

A estratégia de organização dos produtores e a segmentação de mercado determinaram um posicionamento estratégico da Cooperativa no segmento de leite, que lhe permitiu um desempenho superior neste mercado altamente concorrido.

Todo este processo de mudança estratégica e de reposicionamento competitivo identificado na Cooperativa foi pautado por um trabalho de planejamento e organização do processo produtivo, de modo a criar valor, tanto para a Cooperativa, quanto para o produtor, estabelecendo diferenciais competitivos sustentáveis, em termos de qualidade do produto e viabilidade da atividade nas pequenas propriedades rurais, cuja renda oriunda da atividade leiteira constitui-se num fator importante para a permanência do produtor no meio rural.

Este estudo limitou-se a analisar o posicionamento competitivo da cooperativa de leite. Neste sentido, percebeu-se que a estratégia de posicionamento competitivo no mercado foi fortemente influenciada por um trabalho

de diferenciação, em termos de relacionamento com os produtores de leite, que são elos importantes da cadeia de valor. Ainda que a ênfase do estudo recaísse sobre os elos do produtor e da indústria, seria importante contemplar todos os elementos da cadeia produtiva, para identificar as ações estratégicas que determinam os diferenciais competitivos da Cooperativa, considerando a cadeia produtiva como um todo. Neste sentido, fica a recomendação para a continuidade do estudo, de modo a contemplar a totalidade da cadeia produtiva e dar conta dessa limitação do presente estudo.

Outra limitação do estudo pode ser entendida como a opção pela delimitação da interpretação do caso apenas pela abordagem clássica da organização industrial (SCP). O estudo mostra que, em determinados momentos, as estratégias utilizadas pela organização poderiam ser interpretadas à luz de outras abordagens, como a visão baseada em recursos (RBV), processos de mercado, capacidades dinâmicas e, inclusive, a das estratégias coletivas.

Certamente o estudo apresenta subsídios para a interpretação das estratégias competitivas adotadas sob outros olhares teóricos. Contudo a opção, neste artigo, foi de promover um olhar a partir dos pressupostos da abordagem clássica da organização industrial. Fica, assim, o desafio para a continuidade do estudo, considerando um espectro teórico de interpretação mais ampliado.

7 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BREITENBACH, R. **Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite**: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul. 2012. 272p. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.
- BRUM, A. L. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, D. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012. p.187-206.
- CANZIANI, J. **Programa empreendedor rural: cadeias agroindustriais**. Curitiba: SenarPR, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa da pecuária municipal e censo agropecuário**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2011/tabelas_pdf/tab23.pdf>. Acesso em: 4 set. 2013.
- LIMA, G.; LUCCA, E.; TRENNEPOHL, D. Expansão da cadeia produtiva do leite e seu potencial de impacto no desenvolvimento da região Noroeste Rio-Grandense. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 7., 2014, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUC/RS, 2014. 1 CD-ROM.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. In: MAANEN, J. van (Ed.). **Qualitative methodology**. London: Sage, 1979. p.105-116.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping strategic change**. London: SAGE, 1992.
- PRESTES, F. Cadeia do leite é a que mais evita o êxodo rural, mas requer qualificação. **Jornal Online Sul 21**, Porto Alegre, maio 2013. Disponível em: <http://www.sul21.com.br/jornal/destaques/cadeia-do-leite-e-a-que-mais-evita-o-exodo-rural-mas-precisa-de-qualificacao-11/> Acesso em: 28 ago. 2013.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Competitivestrategy**. New York: Free, 1980.
- _____. **Estratégiacompetitiva**. São Paulo: Campus, 1985.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SPAREMBERGER, A. et al. Inovações tecnológicas nas cadeias do agronegócio de alimentos da região fronteira noroeste do Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO ARGENTINO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, 43., 2009, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2009. v. 1, p. 1-15.
- TRENNEPOHL, D. **Avaliação da contribuição potencial das principais atividades agropecuárias para o desenvolvimento econômico da região noroeste do Rio Grande do Sul**. 2010. 217p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2010.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p.20-37, out./dez. 2010.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Ed.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p.1-23.