

## ANÁLISE SWOT DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DA MICRORREGIÃO DE SÃO FÉLIX DO XINGU (PA)

Cristina Santos Amorim\*  
Fábio Carlos da Silva\*\*  
Mario Miguel Amin\*\*\*

**RESUMO:** Desde a desregulamentação do mercado de leite no Brasil, no início dos anos 1990, significativas mudanças ocorreram no ambiente das indústrias de laticínios brasileiras para atender aos novos padrões de produção e de consumo de leite e seus derivados. Todavia, o desempenho competitivo das empresas processadoras nacionais ainda se mostra limitado frente às transformações do setor. Almejando investigar por quais razões essas organizações têm dificuldade em se posicionar estrategicamente no seu setor de atuação, a presente pesquisa buscou fazer uma análise da atual situação estratégica da indústria de laticínios paraense. Para tanto, utilizou-se a técnica de análise estratégica da matriz SWOT como avaliadora dos ambientes organizacionais. A metodologia adotada pautou-se nos pressupostos qualitativos e quantitativos abrangendo, além do exame teórico e documental, um estudo de caso sobre três empresas laticinistas de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste do Estado do Pará. Como resultado da análise estratégica dessas organizações, verificou-se a estreita capacidade dessas processadoras em obter melhores resultados na inovação de produtos, processos produtivos e comercialização, devido aos fatores ambientais exercerem grande força sobre o setor, minimizando suas oportunidades de obter desempenho competitivo superior, além de pouco contribuir para um posicionamento estratégico dessas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indústria de Laticínios; Matriz SWOT; Situação Estratégica.

## SWOT ANALYSIS OF THE DAIRY'S INDUSTRY OF THE SÃO FÉLIX DO XINGU MICROREGION (PA)

**ABSTRACT:** Since the deregulation of the milk market in Brazil, in the beginning of

---

\* Administradora; Mestre em Planejamento do Desenvolvimento Regional pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – NAEA/UFPA.

\*\* Administrador; Doutor em História Econômica pela Universidade de São Paulo – USP; Docente do NAEA/UFPA.

\*\*\* Economista Agrícola; Doutor em Economia Agrícola pela Universidade da Flórida – UFPA/USA, Docente da Universidade da Amazônia e do NAEA/UFPA. E-mail: [marioamin@gmail.com](mailto:marioamin@gmail.com)

---

the 1990's, significant changes have been observed in the national dairy industry related to new patterns of production and consumption of milk and its derivatives. However, the competitive performance of the national processing companies is still limited when contrasted with the transformations in this sector. This research aimed to carry out an analysis of the current strategic situation of Pará's dairy industry, in order to investigate the reasons that local companies have difficulty to develop their strategic role in their field of activity. Therefore an analysis was performed of the organizations applying the SWOT analysis technique as an evaluation of the organizational environments. The adopted methodology was based on qualitative and quantitative assumptions, involving a case study on three small and medium dairy businesses in the São Félix do Xingu microregion, in the Southeast of the State of Pará. As a result of the strategic analysis of these processing organizations, it was verified their limited capacity of getting better results in the process of product innovation, as well in their productive and trading processes, due to the fact that environmental factors play a great force upon the sector, minimizing its chances of getting superior competitive performance and contributing very little to the strategic positioning of these organizations.

**KEY WORDS:** Dairy Industry; Strategic Analysis; SWOT Matrix.

## INTRODUÇÃO

Desde o começo da década de 1990, quando teve início o processo de reestruturação da cadeia produtiva de leite no Brasil, os laticínios de capital nacional, assim como a indústria local paraense, vêm tentando se adaptar às mudanças engendradas em seu ambiente. No entanto, mesmo com inegáveis transformações econômicas e organizacionais, ainda é muito significativo o hiato entre a produtividade leiteira e a capacidade de processamento da indústria local.

O contexto decorrente das políticas macroeconômicas de liberalização de preços e abertura do mercado interno, a desregulamentação dos setores econômicos e a estabilização da moeda brasileira alicerçaram o cenário de mudanças e de adaptações às novas relações de produção, industrialização e comercialização de leite no país e com o exterior. Por outro lado, levaram a indústria de capital nacional a enfrentar, também, acelerada reestruturação de suas formas de produção, com a entrada de grandes grupos multinacionais, que se estabeleceram, principalmente,

nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Essas empresas estrangeiras, além de terem assumido posições de destaque nos mercados mais dinâmicos e de mais alto valor agregado do setor no país, como o de iogurtes e sobremesas, também atuaram fortemente nas estratégias de aquisições e fusões, incorporando tanto grupos nacionais médios quanto pequenos laticínios e cooperativas. Tal contexto, indubitavelmente, contribuiu para enfraquecer o poder de barganha de pequenas e médias empresas brasileiras que, dificilmente, conseguem administrar estrategicamente seus negócios e driblar os entraves presentes nos seus ambientes internos e externos.

No caso do setor lácteo paraense, o contexto não é muito diferente. As causas mais comuns de seus entraves operacionais, em geral, estão associadas à deficiente infraestrutura local de base (energia, estradas e sistemas de comunicação) e à baixa qualificação da mão de obra e da matéria-prima. A ação desses e de outros fatores, em conjunto, tem dificultado a inserção do referido setor em um posicionamento de mercado mais competitivo; não por acaso, grande volume de sua produção de leite é destinada ao processamento final fora do estado.

Contudo, reconhece-se que a atuação dos pequenos e médios laticínios é de fundamental importância ao desenvolvimento das economias regionais, tendo em vista o fato de que, por estarem disseminados em todas as regiões do país, conseguem contribuir ativamente com a oferta de empregos formais nas localidades onde estão inseridos. Dentro dessa visão, boa parte do desafio, para que as empresas do setor lácteo paraense possam aumentar, a longo prazo, sua competitividade e a rentabilidade de seus investimentos presentes está em implantar constantes processos de planejamento organizacionais, visando à elaboração de estratégias mais adequadas às determinações e alterações de seu ambiente (CERTO; PETER, 1993; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2006).

Nesse contexto, assumem grande importância os processos de exame de variáveis que apresentam sinais de existência futura de surpresas ou incertezas, cujos fatores de origem possam estar ligados às transformações tecnológicas, modificações no comportamento dos concorrentes, dos clientes, dos fornecedores, de possíveis produtos substitutos, entre outros.

Assim, o objetivo desta pesquisa é fazer uma análise situacional da indústria

de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste paraense, por meio da composição da matriz estratégica SWOT das organizações deste setor. Por conseguinte, investiga-se como os fatores internos e externos da indústria de laticínios no Estado do Pará podem influenciar seu desempenho e a condução de suas atividades estratégicas. Questiona-se, ainda, até que ponto essas influências prejudicam ou favorecem o posicionamento estratégico dessas organizações no seu mercado de atuação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A análise situacional de uma organização, seja qual for o seu tamanho, demanda um entendimento apropriado dos conceitos de estratégia e de administração estratégica, uma vez que servem para dimensionar as formas como a organização se mantém e se desenvolve mediante as perspectivas e influências de seu ambiente. Assim, são destacados tais conceitos, bem como a maneira como se avalia na prática a situação estratégica das organizações.

### 2.1 CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

Por estratégia empresarial ou organizacional se entende, conforme Oliveira (2006, p. 4): “[...] a arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa”.

Para Fernandes e Berton (2005), a concepção de estratégia no âmbito empresarial começou a ser desenvolvida após a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, as rápidas mudanças engendradas pela expansão e fortalecimento de empresas norte-americanas promoveram o aumento da complexidade dos processos internos de gerenciamento empresariais (CHANDLER apud McCRAW, 1998), o que exigiu uma efetiva incorporação das definições de estratégia aos métodos de gestão das organizações em face das mudanças e incertezas de seu entorno.

O conhecimento sobre o mercado, novas formas de processamento, produ-

tos e tecnologias, começa a assumir grande importância no processo de superação das limitações dos recursos tangíveis das organizações. Não por acaso, a gestão do conhecimento se consolida nas empresas que objetivam estar à frente na acirrada concorrência de um mercado cada vez mais global (ANGELONI, 2008). Desse modo, torna-se errônea a tarefa de querer conceber a estratégia de forma fechada e estruturada em apenas uma formulação, uma definição, uma variável. Há que se ter um entendimento amplo sobre o que versa a estratégia e o que ela pode proporcionar para a organização, entre as tantas possibilidades pelas quais pode ser analisada.

### 2.1.1 Integração Estratégica: a Matriz de Análise SWOT

Segundo Ghemawat (2007), a abrangência conceitual e metodológica das abordagens que envolviam a observação de indústrias como estudos de casos empresariais só veio ocorrer quase no início da década de 1960, com as apreciações de Kenneth Andrews, professor de política empresarial de *Harvard University*. Seus questionamentos se pautavam na defesa de um direcionamento estratégico que toda empresa deveria ter para enfrentar o mercado e, neste sentido, buscou focalizar, em sua abordagem, a compatibilização entre forças e fraquezas com oportunidades e ameaças das empresas, estruturando, assim, o que veio a se tornar conhecido pelo acrônimo SWOT (*Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats*).

O delineamento conceitual que fundamentou essa estrutura elaborada por Andrews possibilitou sua ampla difusão tanto na academia quanto na prática de gerenciamento (GHEMAWAT, 2007); por sua aplicabilidade simples e funcional, tornou-se uma das técnicas de análise estratégica mais utilizada nas organizações.

Uma vez que toda análise estratégica “[...] consiste em definir o negócio e estabelecer um foco para a organização” (SERRA, 2008, p. 56), decerto a estrutura idealizada por Andrews foi modificada, ao longo dos anos, pela própria adequação aos novos contextos temporais e organizacionais. Todavia, a essência de seus fundamentos se manteve inalterada, culminando na então conhecida análise SWOT, matriz SWOT ou matriz de análise SWOT. Compreende-se, portanto, a matriz de análise SWOT como uma ferramenta de análise estratégica orientada para uso em processos

4 Em português, correspondem respectivamente: Forças / Fraquezas / Oportunidades / Ameaças.

de planejamento e formulação estratégica em organizações. Sua construção torna mais consistente a avaliação da posição estratégica da empresa no mercado, pois cruza a predominância das variáveis da análise ambiental das organizações (forças e fraquezas ou pontos fortes e pontos fracos com oportunidades e ameaças), mostrando, assim, como está a sua situação estratégica em um determinado período.

Para Chiavenato (2007), a matriz SWOT concebe a ideia de união entre a análise ambiental e a análise organizacional para aclarar a situação da empresa em um dado momento. Neste sentido, essa matriz compatibiliza, da melhor maneira possível, aspectos internos (endógenos) com aspectos externos (exógenos), caracterizando-se como uma adequação estratégica das organizações face a seu ambiente, uma vez que o confronto dos fatores ambientais também permite evidenciar onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas ou minimizar o efeito de suas deficiências internas e influências externas. Ou seja, a correlação evidenciada na matriz de análise SWOT pode orientar os gestores para a tomada de decisões que levem à composição de “boas estratégias” (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Indubitavelmente, os resultados prováveis apresentados em uma matriz estratégica revelam inúmeros pressupostos, incorrendo na necessidade de se concentrar nas forças e fraquezas e nas oportunidades e ameaças que sejam mais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Ressalta-se, no entanto, que a grande contribuição dessa técnica de análise se dá pelo fato de poder gerar questionamentos sobre a atuação das organizações no seu meio, seja pelo modo como estão posicionadas estrategicamente hoje, ou pelo modo como desejarão estar no futuro. Indagações dessa natureza, sem dúvida, são as que mais auxiliam os empreendedores no alcance dos objetivos estratégicos de suas organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa, quanto ao seu objetivo principal, caracteriza-se como aplicada ou descritiva. E quanto a seus objetivos específicos, considerando os procedimentos técnicos realizados, classifica-se como estudo de caso, uma vez que é adequada para o estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se

permite o seu conhecimento amplo e detalhado. No que diz respeito à natureza de suas variáveis estudadas, a pesquisa se classifica em qualitativa e quantitativa.

Esta pesquisa tem como fontes de dados informações primárias e secundárias sobre o ambiente externo e interno das empresas do setor de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, que subsidiam uma análise SWOT de tais organizações.

Para a análise interna das empresas de laticínios, bem como para ter acesso a algumas informações referentes ao seu setor industrial, foi necessária a coleta de informações primárias nestas organizações. Neste sentido, alguns critérios precisaram ser estabelecidos. O primeiro foi quanto à localização das indústrias, o segundo levou em consideração a possibilidade de as empresas poderem vender seus produtos fora do município ou do estado (respectivamente), e o terceiro se refere à disponibilidade de informação que pudesse ser utilizada para fins desta pesquisa.

No que concerne às informações do ambiente externo setorial, uma pesquisa documental foi realizada em vários órgãos governamentais: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no Estado do Pará (Mapa/PA), Secretaria de Agricultura do Estado do Pará (Sagri), Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (Adepará), Junta Comercial do Estado do Pará (Jucepa) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Além disso, foram conferidos os dados oficiais divulgados no censo agropecuário brasileiro, ano base 2006, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Para compor o estudo de caso, optou-se por três empresas da indústria de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu: duas de pequeno porte e uma de médio porte. Foram aplicados os questionários da REDESIST adaptados para o setor de laticínios, conforme os objetivos desta pesquisa, nas três empresas selecionadas.

Para a análise das empresas, seguiu-se a metodologia de organizações proposta por Cordioli (2008). A abordagem deste autor apresentou importante diferencial metodológico, fruto de suas experiências em processos de planejamento e em consultorias organizacionais, que permitiram adaptações práticas, resultando no modelo por ele proposto. Ademais, a proposição de elaboração e utilização de quadros-resumo de análise, tanto para o ambiente externo (geral e setorial) quanto para o ambiente interno, foi necessária para a construção da matriz de análise SWOT

elaborada como base para a análise estratégica das organizações.

#### **4 DIAGNÓSTICO DA ATUAL SITUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS LATICÍNIOS DA MICRORREGIÃO DE SÃO FÉLIX DO XINGU**

São apresentados e analisados os dados coletados qualitativa e quantitativa-mente, por meio da análise das informações na matriz de análise SWOT, que revelam a atual situação competitiva e estratégica dos laticínios da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste paraense.

A indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, no Sudeste paraense, tem se evidenciado como atividade econômica com grande potencial de geração de emprego formal e distribuição de renda regional. Sua localização privilegiada de acesso à matéria-prima abundante e de baixo custo lhe concedeu maiores ganhos de rentabilidade dificilmente encontrada em outras regiões brasileiras atualmente.

Todavia, os impactos resultantes da intensidade das influências relativas aos seus fatores ambientais internos e externos são cada vez mais limitadores do desenvolvimento desse setor no Estado. Isso tem gerado grande frustração dos empresários locais pela crescente incapacidade de refletir seus ganhos de rentabilidade em maior eficácia estratégica, não só operacional, de suas organizações que, com efeito, poderiam explorar posições de mercado mais competitivas, promissoras e sustentáveis.

Portanto, a identificação dos entraves que afetam esse segmento industrial passa a ser de grande importância como fonte de informação para formadores de políticas públicas do Estado e agentes econômicos locais. Assim, com base nas informações coletadas nesta pesquisa, é possível verificar a atual situação estratégica do setor em questão que, à luz da análise SWOT, pode especificar, também, os entraves e as potencialidades para o seu desenvolvimento efetivo.

##### **4.1 ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA À LUZ DA MATRIZ SWOT**

Na compilação dos resultados da pesquisa, pela análise das influências do macroambiente, constata-se, em relação às mudanças verificadas nas variáveis so-

ciocultural e demográfica, que os padrões de consumo se sofisticaram com o incremento da renda, mesmo que, para a grande massa de consumidores, a motivação pela compra de lácteos ainda esteja muito relacionada ao preço dos produtos. O perfil urbano do consumidor brasileiro, cada vez mais optante por produtos lácteos processados e de conveniência, concentra a maior parte de suas compras em redes de hiper e supermercados. As modificações na estrutura etária evidenciam a maior expectativa de vida, com o crescimento da população economicamente ativa e idosa, que tem contribuído para manter em alta a produção e a comercialização de leite e seus derivados.

Em relação a essas variáveis, as empresas pesquisadas estão bem posicionadas quanto à estratégia de baixo custo do produto que fabricam. A estrutura industrial enxuta, a localização geográfica privilegiada, as vantagens comparativas locacionais e a especialização produtiva são fatores que oportunizam a redução dos seus custos de produção e, com isso, conseguem explorar melhor certas vantagens associadas ao seu porte. Ademais, a estratégia de custos mais baixos de matéria-prima proporciona às empresas vantagem de preço em relação aos seus concorrentes.

Entretanto, a opção apenas pelo segmento de produto lácteo com maior volume de venda, em virtude da sua alta aceitabilidade, não contribui para diferenciação no mercado, onde se encontram muitas outras pequenas empresas concorrendo por uma parcela das atividades e dos lucros desse mesmo segmento. Neste contexto, os laticínios pesquisados acabam, também, enfrentando a competição de outras empresas na linha de produto.

Não por acaso, as indústrias que conseguem maior diferenciação no mercado ainda são os grandes laticínios, maiores detentores de poder de barganha junto a compradores e fornecedores. Em função de suas melhores condições de investimento, são, também, os que mais atendem às novas demandas de consumo do mercado interno. O atendimento à expansão da comercialização e da demanda do leite tipo UHT é um exemplo da atuação mais aprimorada dessas grandes empresas, uma vez que a fabricação desse lácteo traz exigências subjacentes que são melhor administradas por essas organizações, como volume de matéria-prima, volume de produção, sistema de distribuição e locais de comercialização.

O crescimento da importância do leite UHT no mercado interno revela,

ainda, seu forte papel como balizador não apenas de preços dos produtos lácteos, mas, principalmente, de tendências de consumo. Em relação a isso, as empresas pesquisadas estão em posição vulnerável, tendo em vista a alta necessidade de capital para instalações e equipamentos; os menores níveis de escala e escopo; a menor capacidade de marketing e investimento; o portfólio de produtos pouco diversificado; a fabricação de produtos de baixo valor agregado; o baixo nível de inovação em produtos e processos produtivos; o menor nível de informação sobre tendências de consumo (demanda interna); e as dificuldades de incorporar e executar novas tecnologias e processos.

Quanto às novas exigências relacionadas à qualidade do leite produzido e industrializado no país com vistas à elevação das exportações brasileiras de produtos lácteos, constata-se que os novos determinantes legais-regulatórios, bem como os determinantes infraestruturais e tecnológicos e os internacionais, alicerçaram as recentes configurações das variáveis político-legais, tecnológicas e econômicas das indústrias em questão. A instituição da IN-51 é uma das grandes apostas do setor público e privado para o melhoramento efetivo da qualidade do leite e dos produtos lácteos nacionais. O objetivo preponderante dessa normativa é adequar a produção brasileira às mais exigentes normas internacionais de comercialização de leite e seus derivados para consolidar sua inserção no comércio internacional.

Para tanto, a IN-51 introduz mudanças na legislação do setor necessárias ao cumprimento deste objetivo, que busca ser alcançado pela revisão das normas vigentes, dos padrões de qualidade praticados atualmente dos produtos lácteos e dos sistemas logísticos de captação e distribuição de leite e derivados. As principais alterações se referem à regulamentação da produção, identificação e qualificação do leite dos tipos A, B e C, prevendo-se total substituição para o leite tipo C. As maiores exigências são relacionadas às condições de resfriamento da matéria-prima e dos produtos, ou seja, resfriamento no local de coleta do leite, transporte até o laticínio em veículos adequados ao traslado dessa matéria-prima (com tanques isotérmicos), e distribuição dos produtos até o seu destino final.

A respeito das exigências desse instrumento legal-regulatório, as empresas pesquisadas estão em situação de parcial cumprimento pela existência de muitos fatores relacionados aos determinantes infraestruturais do seu macroambiente, que

ameaçam cotidianamente sua execução e não lhes dão maiores condições de intervenção. Porém, ao mesmo tempo, verificam-se ações próprias e coletivas, que estão mais ao seu alcance, no sentido de minimizar tais dificuldades.

A previsão de substituição do leite tipo C prejudicará diretamente a empresa B, que fabrica este produto e dele retira 9,56% de tudo o que vende. As demais empresas, igualmente, podem ser prejudicadas, uma vez que boa parte da matéria-prima para confecção dos queijos que fabricam tem esse leite como base principal, além de ser, também, o mais produzido e comercializado no Estado do Pará. Há formas de transporte para captação da matéria-prima utilizada pelas empresas pesquisadas e aceitas de terceiros (freteiros), que são inadequadas e não condizentes com a atual legislação. A maior parte do leite que adquirem é procedente de várias pequenas propriedades espalhadas pela região, detentoras de pouca ou nenhuma infraestrutura adequada ao devido tratamento do leite, como exigido pela normativa.

Por outro lado, todas as empresas adotam sistemas de controle de qualidade da matéria-prima que chega ao laticínio. Avaliam a composição, a qualidade higiênica, as características físico-químicas e testam se há percentuais de resíduos, de drogas ou inibidores no leite. E só recebem para processamento, se todas as avaliações forem aprovadas, conforme suas próprias exigências (que serão de acordo com o tipo de produto que fabricam) e da legislação em vigor. Ademais, outro fator que adotam como estratégia para minimizar os problemas da qualidade do leite a montante é o apoio que proporcionam aos fornecedores por meio de bonificações pela qualidade do leite recebido, além de prestarem auxílios técnicos e concessão de instrumentos para a produção.

Em relação aos aspectos tecnológicos e infraestruturais para ampliação da qualidade e da produção nacional de lácteos, já existe no mercado nacional todo um aparato tecnológico necessário à indústria de laticínios, seja qual for o seu porte, sendo este ritmo de lançamento de novos produtos cada vez mais intenso, devido a esse acesso facilitado a máquinas e equipamentos mais modernos. Embora pequena, há, também, uma rede de laboratórios, próprios para o exame da qualidade da matéria-prima utilizada pelos laticínios.

Quanto aos aspectos tecnológicos, no que diz respeito às condições para o

incremento da produção e da qualidade de produtos, as empresas analisadas estão em situação estrategicamente favorável, tendo em vista serem capazes de utilizar quase 100% de sua capacidade de processamento diário. Além disso, ainda que não suficiente, já conseguem evidenciar algum melhoramento na qualidade dos produtos fabricados, na produtividade e na participação de mercado pela introdução de pequenas inovações. As empresas contam, ainda, com planos de expansão e metas de investimento para ampliação da produção e da sua estrutura física. Para tanto, fazem uso de políticas de treinamentos para seus funcionários dentro e fora da organização, bem como contratam consultoria externa para o desenvolvimento de projetos e planejamento.

Contudo, constata-se, atualmente, a existência de fatores-chave que podem, em um futuro próximo, limitar o desenvolvimento tanto tecnológico quanto produtivo das organizações estudadas do setor de laticínios. São eles: a grande dificuldade de contratação de mão de obra qualificada para trabalhar nas áreas de produção; o baixo nível de educação e de aprendizagem de seus funcionários; a dificuldade de incorporação de novas tecnologias e processos; a alta dependência de condições propícias do ambiente local; o pouco investimento em P&D; e a falta de conhecimento do mercado, de alternativas de comercialização, de novas tecnologias e demandas do consumidor. Da mesma forma, há outros grandes entraves infraestruturais como: baixa qualidade da energia disponível aos laticínios; condições precárias das estradas utilizadas para captação da matéria-prima e escoamento da produção; e sistemas de comunicação deficientes.

Quanto aos determinantes internacionais, as recentes conjunturas da variável econômica mostram que a crise financeira mundial se apresenta como fator preponderante às restrições de crédito; às tendências de queda nos preços internamente; aos desajustes na economia; e à redução tanto do poder de compra de grande parcela dos consumidores brasileiros quanto da rentabilidade da indústria. Em relação a essa nova configuração macroeconômica, as empresas pesquisadas estão em posição vulnerável quanto ao enfrentamento do processo de retração generalizada advindo da crise.

Já no que diz respeito à análise das forças setoriais dos laticínios pesquisados, com base nas informações verificadas, constata-se em relação à ameaça de

novos entrantes que a existência de concorrentes estabelecidos não influencia na decisão de entrada de novos rivais no setor de laticínios do Sudeste paraense. Se estes concorrentes forem empresas de grande porte, detentores de maior poder de barganha, então, suas expectativas em relação à reação de seus concorrentes locais são ainda melhores.

Isso porque, em geral, as empresas estabelecidas nessa mesorregião, com maioria de microempresas e empresas de pequeno e médio porte, não dispõem de estratégias contra novos concorrentes. Embora estejam, de certa forma, asseguradas por algumas barreiras de entrada (vantagem de economia de escala na produção; exigência de capital do setor; e acesso a canais de distribuição), há muitos outros fatores que afetam o desempenho competitivo e a rentabilidade dessas organizações e, conseqüentemente, ajudam a abrir os caminhos ao mercado de leite regional. A baixa diferenciação dos produtos, a não fidelização de vantagens de custos já conseguidas e o alto poder de negociação de canais de distribuição são alguns exemplos desses fatores. Além disso, tais empresas enfrentam, ainda, o incentivo de políticas governamentais atrativas a novos entrantes.

Diante desse contexto, os novos concorrentes vislumbram a real possibilidade de ultrapassar as desvantagens de custos que possam estar estabelecidas regionalmente, representando, assim, grande ameaça à rentabilidade dos concorrentes já estabelecidos. Em relação a isso, as empresas pesquisadas não estão em posição estratégica favorável, pois, igualmente, não dispõem de recursos para sustentar barreiras de entrada no seu mercado de atuação, pelos mesmos fatores já mencionados.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, a concorrência que se entrevê como mais potencialmente limitadora à rentabilidade e ao crescimento do setor lácteo no mercado interno se dá com o leite de soja, que concorre diretamente com alguns benefícios nutricionais do leite animal. Outros produtos como sucos prontos, por exemplo, também, cada vez mais aumentam sua participação de mercado, comparativamente às vendas de produtos de laticínios que, ao contrário, têm estado estagnadas. A mudança no perfil do consumidor doméstico, que eleva a demanda por esses produtos, mesmo a preços um pouco mais elevados que os lácteos, revela uma importante questão subjacente: a força de ações de marketing e propaganda sobre as demandas de consumo atuais. Este é um dos pontos principais de diferenciação que os produtos substitutos de leite e derivados conseguem determinar para

ter melhor acesso a novos mercados consumidores.

A intensa atuação de mercado dos substitutos está, ainda, associada tanto à alta rentabilidade que conseguem agregar em seu setor, quanto à forte opção excludente preço-desempenho que oferecem em relação aos produtos do leite. No primeiro caso, o uso de novas tecnologias e a ampliação de escalas de produção lhes proporcionam mais condições para exercer forte poder de influência no mercado de sua atuação; no segundo, divulga-se a ideia de que produtos lácteos não agregam maiores desempenhos - atributos nutricionais, prazo de validade, sabor etc. - que não possam ser atendidos pelos substitutos por um preço igualmente competitivo.

Neste contexto, a situação das empresas pesquisadas em relação aos substitutos é de rígida limitação, principalmente do ponto de vista de atuação e acesso a mercados. As empresas analisadas pouco atribuem a seus produtos marcas próprias, não agregam valor na comercialização de seus produtos, não fazem uso de instrumentos de marketing e promoção de produtos, tampouco têm maiores percepções sobre as novas demandas do consumidor. Tais ausências, por sua vez, perpetuam as limitações de investimento em marca do setor lácteo nacional, o que contribui para a redução do poder de influência no consumidor nos médios e pequenos laticínios.

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, constata-se que a grande maioria dos produtores de leite da indústria láctea do Sudeste paraense não se caracteriza como um grupo de fornecedores poderosos, compondo um perfil que, no geral, se caracteriza: 1) pelo elevado número de micro e pequenos produtores: neste sentido, não são mais concentrados do que o setor comprador (a indústria de laticínios); 2) pela não-especialização da produção de leite: portanto, não agregam nenhum diferencial de desenvolvimento ou exclusividade ao produto que fornecem; 3) pela competição com matéria-prima especializada, sendo, assim, obrigados a competir com uma pequena parcela de produtores de leite com maior diferencial competitivo; e 4) pelo vínculo a um setor comprador altamente importante que, no caso, é a indústria de laticínios, tornando-se extremamente dependentes desse segmento comprador.

Não obstante, em alguns membros desse grupo de fornecedores com baixo poder de barganha, verifica-se uma real ameaça de integração para frente, em que se identifica a convergência de dupla função: produtor de leite e fabricante de

produto de laticínio. Por outro lado, a informalidade se constata em quase todos os casos, gerando concorrência desleal com os laticínios já formalizados, uma vez que disponibilizam para o mercado consumidor os mesmos produtos a preços substancialmente menores, mas sem nenhum tipo de fiscalização ou controle de qualidade.

Neste contexto, em relação ao perfil dos fornecedores da indústria de laticínios do Sudeste paraense, as empresas pesquisadas exercem maior poder de negociação junto a seus fornecedores de matéria-prima, ainda que haja real situação de concorrência entre ambos, devido à ameaça de integração para a frente que muitos deles fazem. Por outro lado, o baixo poder de negociação desses fornecedores traz como consequência a perpetuação da desvantagem de matéria-prima de baixa qualidade, restringindo, ainda mais, o incremento da indústria láctea regional.

Já em relação ao poder de negociação dos clientes, verifica-se que empresas do segmento de comércio varejista de hiper e supermercados são os principais grupos compradores dos produtos da indústria de laticínios do Sudeste paraense. E, neste caso, constata-se que os clientes desse setor formam um grupo de compradores altamente poderoso.

Em primeiro lugar, porque é muito concentrado, uma vez que é composto por um restrito número de grandes empresas com extremo poder de barganha que compram em grande volume os produtos que comercializam. Em segundo, no caso da indústria láctea, seus produtos são padronizados ou não diferenciados, assim, esses compradores exercem forte pressão sobre os preços para obter maior rentabilidade sobre a venda final, bem como atrair clientes por meio dele. E em terceiro lugar, porque seus lucros são significativamente elevados e o produto lácteo que comercializam não representa nenhuma proporção grande de seus custos. Ademais, pela sua proximidade com o consumidor final, influenciam suas opções de compra e têm mais conhecimento sobre suas tendências de consumo.

A respeito desse elevado poder de negociação e influência dos compradores, as empresas pesquisadas estão em situação de vulnerabilidade quanto todas as demais microempresas e empresas de pequeno e médio porte da indústria de laticínios no Brasil que, comparativamente aos grandes laticínios, têm menor poder de barganha junto a seus compradores. De outro modo, em função das mudanças no perfil de compra e de consumo de grande parte dos consumidores no mercado

interno, cada vez mais adeptos do conforto e das facilidades das grandes redes varejistas, as empresas de laticínios se veem ainda mais limitadas a conceder significativa parcela de suas vendas a esse poderoso grupo de clientes.

Por fim, no que concerne à concorrência do setor (concorrentes estabelecidos) da indústria de laticínios do Sudeste paraense, constata-se que as manobras feitas pelas empresas para o alcance de um melhor posicionamento de mercado são cada vez mais intensas; isto é, a competição que se verifica entre os laticínios dessa região é de alto grau de rivalidade. E isso ocorre por uma série de fatores, tais como:

- a) Os concorrentes existentes são numerosos, principalmente para o caso da mesorregião Sudeste paraense, que concentra 71% de todos os laticínios com SIF e com SIE do Estado do Pará, além de muitos outros clandestinos. Assim, sob uma disputa mais acirrada no mercado, a competição entre as empresas se baseia, fundamentalmente, no preço, seja dos produtos que fabricam, seja da matéria-prima que recebem. Dessa forma, na tentativa de ganhar a disputa, reduzem seus preços aos compradores ou pagam mais ao produtor pelo recebimento da matéria-prima;
- b) Os produtos que fabricam não possuem maiores diferenciações e o setor em que atuam carece de custos de mudança para compradores, isto é, as grandes redes varejistas não encontrarão maiores dificuldades ou elevação de seus custos caso queiram mudar de fornecedor de produto de laticínio, porque haverá sempre disponibilidade de muitos outros no mercado;
- c) Os produtos processados são perecíveis, o que incentiva muitos industriais a baixar o preço de seus produtos para garantir sua venda em tempo hábil à disponibilização para o consumo final;
- d) Os aumentos de capacidade de processamento verificados na indústria láctea regional são bastante dinâmicos, gerando, em determinados períodos, grandes saltos de produção; todavia, dificilmente conseguem ser perpetuados por muito tempo por causa da alta sazonalidade na produção e;
- e) As barreiras de saída do setor lácteo são altas, sobretudo por causa das

especificidades quanto às suas instalações, máquinas e equipamentos. Ademais, a alta exigência de capital inerente às atividades do setor dificulta a oferta de candidatos a novos donos para o negócio.

Assim, diante do exposto sobre o comportamento concorrencial do setor na mesorregião de referência, percebe-se que as empresas analisadas estão em posição de mercado restrita para o enfrentamento da sua competição setorial.

Uma vez que a disputa tem por base o preço, apresentam maior vantagem aquelas empresas que possam barganhar melhores condições na compra da matéria-prima ou na venda dos produtos. Nesse caso, como a grande maioria das empresas da indústria de laticínios do Estado é formada por micro, pequenas e médias processadoras, a redução de custos ou de lucros pode até garantir, para essas organizações, sua manutenção no mercado por determinado período, mas decerto, tende a limitar, ainda mais, sua capacidade de desenvolvimento a longo prazo e, conseqüentemente, de mudança de posicionamento. Isso porque essas indústrias têm menores condições de investimento, de capital disponível e de nível de economia de escala do que indústrias de grande porte, cujas características propiciam o uso desse tipo de estratégia, com base no preço, sem maiores danos à sua rentabilidade financeira. Portanto, na análise da posição competitiva da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da microrregião de São Félix do Xingu, podem ser identificados problemas associados ao desenvolvimento do setor lácteo nesta região do Estado do Pará.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A matriz SWOT de análise estratégica das organizações da indústria de laticínios da microrregião de São Félix do Xingu permitiu identificar os pontos fortes e fracos das empresas analisadas, assim como as oportunidades e ameaças verificadas nos fatores influenciadores de seu desempenho. Assim, tais aspectos expõem as áreas da indústria laticinista paraense que precisam de ações urgentes no intuito de assegurar para este setor seu crescimento local em bases sustentáveis.

Nas pequenas e médias empresas laticinistas no Estado do Pará, as vanta-

gens comparativas locais, que determinam a implantação de muitas indústrias, sobretudo na mesorregião Sudeste paraense, pelo baixo custo com matéria-prima e mão de obra, não são suficientes para torná-las competitivas; ao contrário, o acesso a essas vantagens, constantemente, tem-se colocado como fonte de grande desvantagem competitiva para as empresas aqui instaladas. Os aspectos que a isso se associam resultam de um ambiente em que as empresas dificilmente são capazes de operar produtivamente, tampouco de inovar frequentemente. Assim, não conseguem aprimorar suas formas de competição que permitam aumentos mais significativos de produtividade.

É importante reconhecer, também, que muitas deficiências associadas ao ambiente das empresas nem sempre são decorrentes delas mesmas. Certos pontos fracos verificados nos laticínios são provenientes do ambiente próximo em que estão instalados e, nestes casos, muito pouco conseguem interferir. As baixas qualificações da mão de obra local e da matéria-prima disponível são desvantagens locais percebidas pelas empresas, uma vez que, com isso, não conseguem avançar em aspectos como a melhoria da qualidade de produtos, difusão tecnológica e aproveitamento dos treinamentos realizados por seus funcionários dentro e fora das empresas.

Outro fator como a alta rivalidade entre os concorrentes representaria uma vantagem à competitividade regional do setor se não fosse determinada pela redução de preços entre as empresas rivais, que seriam pressionadas a se aprimorar em termos de inovação de produtos ou processos. Neste caso, a maioria das empresas não seria capaz de preservar por muito tempo uma vantagem competitiva, o que, para a totalidade dos concorrentes da região, culminaria em maiores níveis de agilidade e competência do setor. Todavia, como a competição tem por base o preço e o ambiente não propicia mais investimentos das empresas pela própria deficiência de condições infraestruturais para isso, o estímulo às melhorias nas organizações perde o ritmo, exceto por possíveis obrigações legais-regulatórias que sejam necessárias cumprir.

Neste sentido, as condições observadas apontam para a impossibilidade de se dissociarem ações em conjunto entre setor público e privado para a construção de um processo de desenvolvimento sustentado ao setor lácteo paraense.

Por enquanto, o diagnóstico que se apresenta é de que o setor lácteo pa-

raense ainda não consegue atender às normas e regulamentos do setor em vigência atualmente, porque nem as empresas e nem o ambiente em que estão inseridas possuem todas as condições necessárias para o seu correto cumprimento. Da mesma forma, a posição estratégica no mercado de atuação destas empresas não favorece seu desenvolvimento, apenas perpetua sua estrutura já em funcionamento.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. A informação e o conhecimento na gestão estratégica das organizações. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 5, p. 103-121.

ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA. ANUALPEC 2007. São Paulo: AgraFNP/Instituto FNP, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOLETIM DO LEITE. CEPEA. ESALQ/USP, v 14, n. 162, jan. 2008. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id\\_page=165](http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id_page=165)>. Acesso em: 12 mar. 2008.

BOLETIM DO LEITE. **Regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal** – RIISPOA. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA-PA: 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Base de dados on-line AgroStat Brasil**. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/porta/page?\\_pageid=33,1537717&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/porta/page?_pageid=33,1537717&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acesso em: 10 jun. 2008a.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO LEITE. CILEITE. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.cileite.com.br/estatisticas.php>>. Acesso em: 01 mar. 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. CNA. **Publicações**. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/publicações/Pecu%C3%A1ria%20de%20Leite>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

CORDIOLI, L. A. Análise ambiental: proposta de um modelo que contemple a visão setorial. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação**: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 4, p. 71-101.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Estatísticas do leite**: leite em números. Disponível em: <<http://www.cnpgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006**: resultados preliminares. Rio de Janeiro, 2006. 146p.

McCRAW, T. K. (Org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 344p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PARÁ. Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará. ADEPARÁ. **Relação de título de registro no SIE-PA.** 2008.

SERRA, F. A. R. Estratégias organizacionais. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 3, p. 49-70.

*Recebido em: 21 de outubro de 2013*

*Aceito em: 20 de fevereiro de 2014*