

REFERENCIA

GERLACH, F. R; BRIGANTE, C. S.; SILVA, A. L. Canais de distribuição de leite: as percepções do produtor associado. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40. , 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: UPF, 2002. 1 CD-ROM.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE LEITE: AS PERCEPÇÕES DO PRODUTOR ASSOCIADO

Fábio Ravazi Gerlach¹
Cinthia Serenotti
Brigante² Andrea Lago³
da Silva

RESUMO:

Este trabalho discute as percepções do produtor de leite associado, a partir da sua posição na cadeia produtiva do leite no Estado de São Paulo, em relação aos canais de distribuição e a decisão para a distribuição do produto. Buscou-se verificar a relação do produtor com os canais de distribuição do leite, agentes envolvidos no processo e as condições de operação. O estudo empírico partiu de um estudo de caso realizado junto a uma Associação de Produtores Rurais no município de Santa Rita do Passa Quatro—SP. Conclui-se com o estudo, que o produtor tem uma grande necessidade em não só conhecer a cadeia produtiva e os canais de distribuição onde está inserido, mas desenvolver uma melhor interação com estes canais e entender como esta interação acontece. Este processo contribuirá para que o produtor consiga realizar melhores negociações com os demais agentes.

Palavras chave: canais de distribuição, produtor rural associado, leite.

1. Introdução

O sistema agroindustrial do leite no Brasil passou por mudanças estruturais profundas desde o início dos anos noventa, com o desenvolvimento de um ambiente competitivo inteiramente novo. Isto foi resultado tanto do processo de desregulamentação do mercado, quanto da abertura comercial ao exterior e ao Mercosul, bem como do processo de estabilização da economia.

Alguns fatores tiveram uma influência decisiva nas mudanças do canal de distribuição de leite e seus derivados. Dentre eles Jank *et al.* (1999) apontam: a liberalização e diferenciação de preços da matéria-prima; a guerra de ofertas nas gôndolas dos supermercados; a entrada de produtos importados; as aquisições e alianças estratégicas no meio empresarial, principalmente das grandes multinacionais junto às cooperativas e empresas regionais de grande representatividade; a ampliação do poder dos laticínios multinacionais e a concentração dos supermercados; a ampliação da coleta a granel de leite refrigerado; a redução global do número de produtores; a reestruturação geográfica da produção; os problemas de padronização do produto; a amplitude de um pujante mercado informal.

Em uma análise mais recente, no ano de 2001, pode-se considerar ainda mais o fortalecimento da rede varejista, contrapondo-se com o enfraquecimento do produtor de leite. Neste ano, apesar de grandes movimentos como as CPIs nos principais estados produtores de leite, redução nas importações em 50 % e o aumento da produção de leite em

5 %, não verificou-se um ano bom para a pecuária leiteira. Apesar de toda esta movimentação, o preço

¹ Mestrando do Programa de Pós-graduação, GEPAI/DEP — UFSCar Funcionário do Sebrae-SP — Escritório Regional São Carlos e-mail: fabioerlach@bol.com.br / fabioerg@sebraesp.com.br ² Mestranda do Programa de Pós-graduação, LDI/DEP — UFSCar e-mail: cinbr@zipmail.com.br ³ Professora do GEPAI/Departamento de Engenharia de Produção/UFSCar e-mail: deialago@power.ufscar.br

pago ao produtor ficou aquém das expectativas e, em muitos casos, não cobriu os custos de produção, mostrando entre outros problemas a desorganização dos produtores.

Em face destas mudanças, o cenário para o médio e longo prazo prevê uma drástica redução do número de produtores, com a exclusão de todos aqueles que não sejam capazes de operar com economias de escala. Aqui se incluem, tanto pequenos produtores como médios e grandes, enfim, todos aqueles que operem com custos mais elevados, escalas insuficientes e mão-de-obra não especializada.

Para melhor entendermos a inserção do pequeno produtor rural, mais especificamente a do produtor de leite, na cadeia produtiva a qual pertence, é necessário verificarmos quais as suas percepções em relação à distribuição do produto, ou seja, como enxerga a sua posição na cadeia produtiva do leite. Vale à pena verificar também, como o produtor enxerga o processo de distribuição do seu produto ao longo da cadeia produtiva e o quão preparado ele está frente às exigências de mercado.

2. Referencial Teórico

2.1. Canais de Distribuição

De acordo com Stern e El-Ansary (1992:1), canais de distribuição constituem um conjunto de organizações independentes que tornam produtos e serviços disponíveis para uso e consumo. Suas funções vão além de colocar os produtos e serviços no lugar certo, em quantidade, qualidade e preços adequados para satisfazer uma demanda existente. Essas organizações têm a função de estimular a demanda, realizando para tanto atividades promocionais.

Dentre estas organizações independentes, encontra-se o produtor rural e, mais especificamente para este estudo, o produtor de leite. Em geral, trata-se de um agente mal estruturado e organizado e coordenado pelos demais agentes da cadeia produtiva. Neste contexto, torna-se refém de uma situação, onde sem ganhos de escala perde a competitividade e o poder de negociação frente às exigências de mercado, tendo muitas vezes que distribuir seu produto localmente, praticando preços que não cobrem os custos de produção. A tomada de decisão do produtor quanto à entrega do produto nem sempre é feita numa relação ganhaganha, mas baseada na necessidade de se conseguir algum rendimento a curto prazo.

Segundo Xavier e Megildo (1999), a distribuição rural é um dos campos de gestão de marketing que passará por extraordinárias mudanças nesta virada de século. E isto em função de novas visões de segmentação de produtores que podem estar reunidos em diversas classificações e relacionadas ao aspecto de cadeias ascendentes, estagnadas ou descendentes do agronegócio. Já se foi o tempo da classificação de produtores em três

categorias: A, B e C. Neste aspecto, a organização rural irá se multifacetar como mostra o quadro abaixo:

Quadro 1. Tipos de organização rural

Tipo	Características
Tradicional	distribuição de massa: distribuidores/revendas e cooperativas, tudo na mesma política
Mista	canais intermediários para revendedores e diretos com proprietários de porte
Auto-serviço	shopping centers rurais, para generalidades e agricultores não profissionais
Agricenters	canais de alta especialização em dados e prestação de serviços, para agricultores de alta tecnologia
Distribuidores Serviço Completo	redes especializadas em vender o serviço parcial ou total de administração e operação de todas as fases, do plantio à colheita
Administração de grandes clientes	Integração e cooperativas
Direta	Indústria/produtor
Semidireta	indústria para rede completa de revendedores de micro a grandes intermediários
Distribuidores exclusivos	seleção de distribuidores exclusivos que revendem para cooperativas, grandes produtores, revendedores, integrações, etc
<i>Farm dealers</i>	Produtores selecionados como distribuidores
Franquias	utilizável em sementes, com multiplicação de material genético local, com pequenos produtores de sementes, responsáveis por vendas e demais operações regionais

Fonte: Adaptado de Xavier e Megildo (1999).

2.1.1. Cenários dos Canais de Distribuição

Visando facilitar questionamentos básicos, de onde está e onde quer chegar, na Figura 1 são apresentados os possíveis cenários dos Canais de Distribuição, a fim de que o produtor tenha uma clara noção das possibilidades de posicionamento frente às exigências de mercado.



Grande escala/alta produtividade, Gestão de precisão,



Figura 1. Cenários para o século XXI **Fonte:** Adaptada de Xavier e Megildo (1999).

2.1.2. Cadeia Produtiva do Leite no Estado de São Paulo

A cadeia produtiva do leite no Estado de São Paulo pode ser representada da mesma forma que em outros Estados, porém, com algumas especificidades dos agentes e sua representatividade. A importância de se conhecer a cadeia produtiva está em conhecer os

tipos de produtores e entender o posicionamento destes no processo produtivo do leite e, conseqüentemente, para com os canais de distribuição. Para fins deste estudo temos o posicionamento da associação em relação ao tipo de produtor que a compõem. Na figura 2, observa-se o encadeamento das diferentes atividades na cadeia.

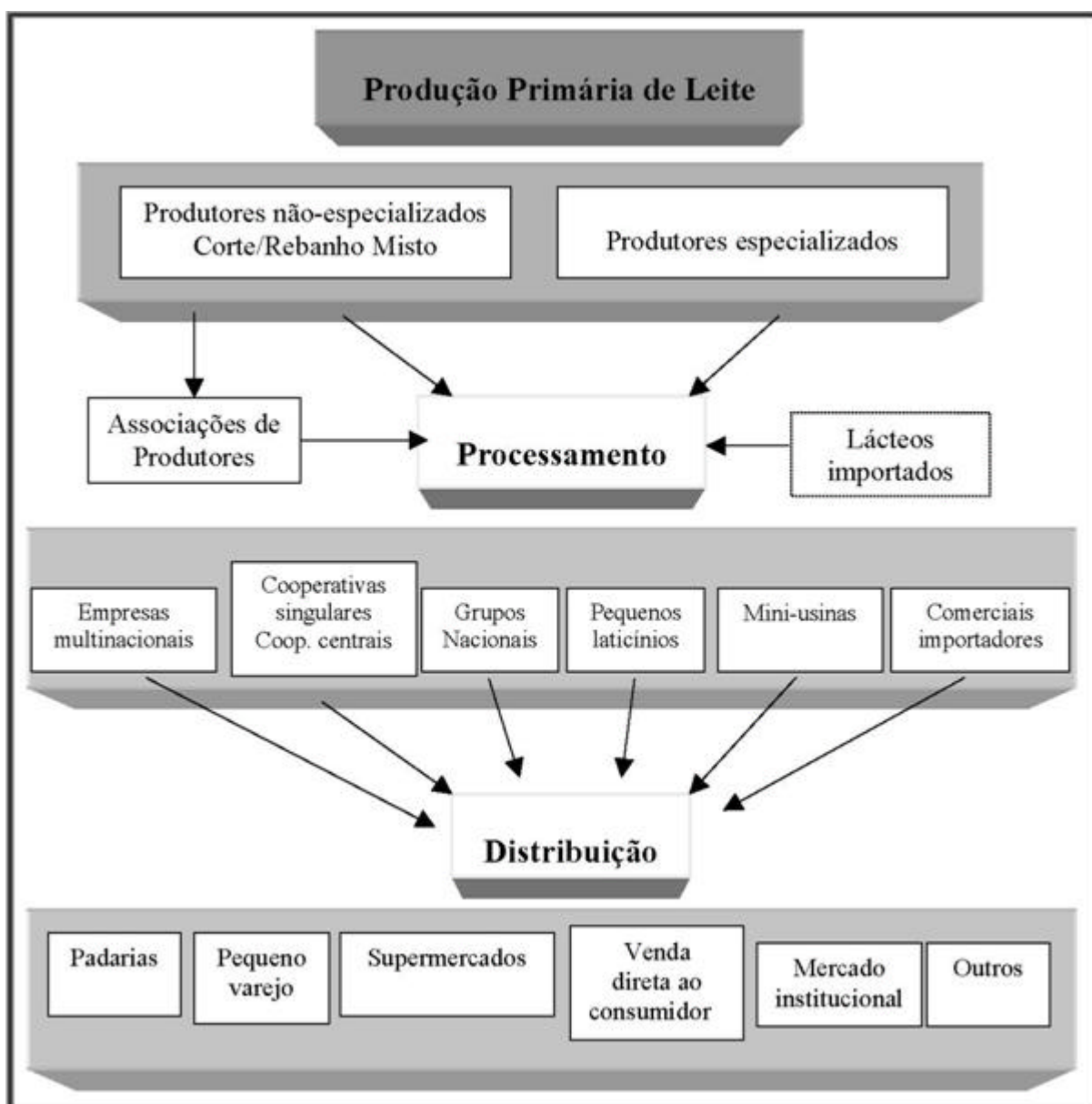


Figura 2. Fluxograma da Cadeia Produtiva do

Leite **Fonte:** Adaptada de Silva, 2001.

2.2. O segmento da Pecuária de Leite no Agronegócio do Leite no Brasil

É possível classificar inúmeros tipos de produtores de leite no Brasil. Porém, no limite, costuma-se classificar dois tipos básicos, conforme apresentados na Figura 2 (Jank *et al.*, 1999):

Produtores especializados: são aqueles que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos leiteiros especializados e outros ativos específicos para este fim, tendo investido em *know-how*, tecnologia, economias de escala e até alguma diferenciação do produto (a exemplo dos leite tipo A e B). Por *especializados* entende-se a aplicação de recursos financeiros em elementos de incremento da produção de leite em termos de *volume e qualidade*, como vacas especializadas de raças européias, alimentos concentrados (farelo de soja, fubá de milho, polpa cítrica, etc.), alimentos volumosos (pastagens, forrageiras de alta produção, silagem, fenação, etc.), equipamentos de ordenha, misturadores, resfriadores de leite, etc. A experiência do campo mostra que, se estimulado, o produtor especializado é capaz de gerar importantes ganhos de produtividade e qualidade, comparáveis a qualquer país eficiente em produção leiteira.

Produtores não-especializados: também chamados de “extratores” ou “extrativistas”, os produtores não-especializados são aqueles que trabalham com tecnologia extremamente rudimentar, para os quais o leite ainda é um *subproduto* do bezerro de corte (ou vice-versa, dependendo da época do ano) e, por isso mesmo, são capazes de suportar grandes oscilações de preços. Trata-se, na sua maioria, de produtores que encontram no leite uma atividade típica de *subsistência*, portanto não-empresarial, que serve mais como uma fonte adicional de liquidez mensal, onde os custos monetários são, em geral, bastante reduzidos.

De imediato, é fácil notar que as duas categorias de produtores apresentadas possuem interesses frontalmente opostos, residindo aí a principal barreira ao desenvolvimento de um poder de representação organizado e homogêneo do setor (Jank *et al.*, 1999).

Assim, para fins de comparação das mudanças recentes no segmento, segue no Quadro 2, o cenário provável para a pecuária de leite, a partir do ano de 1998.

Quadro 2. Cenário Provável para a Pecuária de Leite Situação em 1998

	Cenário para 10 anos
anos Pecuária de	
-Matéria-prima: baixa qualidade, alta sazonalidade e sem padronização	-Seleção e especialização: homogeneização dos sistemas
Leite	
produtivos convivência da legislação/fiscalização	-100 % de coleta a granel nas empresas com inspeção
-Dominada por produtores não especializados: atomização, baixos	-Forte rigidez em relação à qualidade,

padronização volumes e produtividade
sanidade e

-Ampliação da coleta a granel de
-Redimensionamento das bacias leiteiras:

comparativa leite refrigerado
eficiência

Fonte: Adaptado de Jank *et al.*, (1999).

2.2. Associativismo

A definição mais específica e para a qual a palavra Associativismo é utilizada, é com relação à união de empresas ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns, através da criação de entidades de representação empresarial, associações específicas ou associações de interesse econômico. Numa definição mais ampla, dizemos que Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o principal objetivo de superar as dificuldades e gerar benefícios em nível econômico, social ou político (SEBRAE-SP, 1998).

Associativismo, de acordo com Alencar (1997:7), refere-se à atividade humana desenvolvida em um grupo social, que é constituído por uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais. Especificamente em relação às associações de pequenos agricultores, Muenchen (1996:1), define as mesmas como entidades que agrupam certo número de produtores, com interesses comuns, tendo como finalidade resolver os seus problemas de forma coletiva e com o uso de práticas solidárias. Dentre os objetivos de tais associações, Alencar (1997:19), destaca o de representação dos interesses dos associados, considerado central pelo menos nos estatutos.

O elo de produção de leite é caracterizado por trabalhar com *commodity*. O mercado de produção de leite é um dos que mais se aproxima do mercado teórico da concorrência perfeita, já que existe uma grande quantidade de produtores que, individualmente, são responsáveis por pequena parcela da produção total. Além disso, praticamente inexistem barreiras a novos entrantes, e as informações tecnológicas e econômicas estão relativamente disponíveis. A principal consequência dessas condições é a incapacidade de os produtores, individualmente, influenciarem o preço do produto no mercado (Padula *et al.*, 1999).

Muitos entendem que a pequena propriedade rural por não ter uma produção em escala, é antieconômica, seus custos são mais elevados e o baixo retorno financeiro inviabiliza a atividade. Todavia, é possível fazer uma leitura inversa da questão quando núcleos de pequenos produtores conseguem sobreviver orientando suas produções para o mercado e obtendo ganhos de eficiência cooperativa em uma perspectiva de longo prazo (Farina e Lazzarini, 1998).

Destas constatações surge a necessidade da formação de organizações que fortaleçam os agentes responsáveis pela produção de leite, de modo que estes possam, em grupos e organizados, melhorar as condições de desenvolvimento da atividade e influenciar o preço do produto no mercado.

Assim, como uma importante forma de organização, principalmente para o produtor rural, as associações mostram-se como principal alternativa de adequação do produtor frente às exigências de mercado. Além da obtenção de ganhos de escala, o produtor pode

ter vantagens em ações conjuntas, como compra de insumos, utilização de assistência técnica e comercialização da produção.

3. Metodologia

Como metodologia de pesquisa foi feita uma breve revisão bibliográfica em Canais de Distribuição, no Agronegócio do Leite e em Associativismo, focando a situação do produtor de leite frente às mudanças, a partir da sua posição na cadeia produtiva do leite no Estado de São Paulo, e a relação com os demais agentes da cadeia produtiva.

Utilizou-se dados secundários, como o Censo Agropecuário 1995-1996 do IBGE, para caracterização da amostra, tendo assim, um cenário bem caracterizado para análise.

Para identificar e analisar as percepções do produtor associado utilizou-se da pesquisa qualitativa, tendo sido feito um estudo de caso junto a uma Associação de Produtores Rurais, no município de Santa Rita do Passa Quatro, no Estado de São Paulo, utilizando para isto entrevistas pessoais, orientadas por um questionário semi-estruturado. Para Bryman (1989) é difícil distinguir pesquisa qualitativa de estudo de caso. Foram entrevistados todos os 21 produtores de leite da Associação. A Associação, apesar de não ser composta exclusivamente por produtores de leite, tem no leite o principal produto de comercialização.

O questionário de pesquisa foi dividido de forma a facilitar a análise dos dados verificando o processo de produção, a comercialização, a assistência técnica, a capacitação, a visão da cadeia produtiva e as tendências da produção de leite na visão dos produtores.

Este município apresenta as seguintes características em relação à produção de leite no Estado:

Tabela 1. Produção de leite no período de 01/08/1995 a 31/07/1996 comparado aos dados de pesquisa

Produção de leite de vaca no período de 01/08/1995 a 31/07/1996		
Mesorregião, Microrregião e Município	Leite (mil litros)	% em relação ao Estado de SP
Total do Estado de São Paulo	1.847.069	100
Ribeirão Preto	212.454	11,5
Ribeirão Preto	37.840	2,05
Santa Rita do Passa Quatro	10.248	0,55
Associação Pesquisada (2001) - Seca	4.445	0,24
Associação Pesquisada (2001) - Águas	4.175	0,23

Fonte: Censo Agropecuário 1995-1996 e entrevistas realizadas

4.

Resultados

4.1. Caracterização da amostra

A classificação dos questionários foi feita por tamanho de propriedade, levando-se em consideração a área total, pelos critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatísticas (IBGE, 1995). Os dados referentes à área são apresentados em hectare.

Tabela 2. Estabelecimentos segundo grupos de área total no Estado de São Paulo comparado aos dados de pesquisa

Mesorregiões, Microrregiões e Município	Estabelecimento segundo os grupos de área total (ha), em 31.12.1995		
	Menos de 10	10 a menos de 100	100 a menos de 200
Total do Estado de São Paulo	65.303	119.209	16.258
Ribeirão Preto	3.629	12.228	2.294
Ribeirão Preto	628	1.471	267
Santa Rita do Passa Quatro		245	36
Amostra	0	19	2
Percentual da amostra em relação ao município (%)	0	7,8	5,6

Fonte: Censo Agropecuário 1995-1996 e entrevistas realizadas

4.2. Produção

A produção de leite para a associação está dividida entre os 21 produtores, existindo pouca sazonalidade entre os produtores, com 38% dos produtores apresentando uma produção maior na seca, 38 % com uma produção maior nas águas e 24% produzindo a mesma quantidade independente do período. O rebanho é bastante diversificado apresentando 5 tipos diferentes de gado. A alimentação também é bastante diversificada sendo a silagem (81%) e a cana (76%) as duas formas mais utilizadas na seca e as capineiras (71%) e a cana (62%) as duas formas mais utilizadas nas águas.

A mecanização é bastante satisfatória, onde 86% apresentam ordenha mecânica, 62% possuem pelo menos uma ensiladeira, 100% possuem trator e outros implementos e 52% possuem, além dos citados, algum outro tipo de equipamento. A armazenagem também é bastante satisfatória, onde 81 % utilizam tanques de expansão e 19% utilizam latões.

Em relação às dificuldades para a produção de leite, foram apontados, por ordem de importância, os preços baixos, a mão-de-obra não-especializada, baixa produtividade por animal e trabalho difícil e por último a mão-de-obra cara e manejo. Aqui é importante destacar, apesar de terem sido citadas apenas uma vez, os insumos comprados em pequena quantidade x custo elevado e a compra de insumo x preço elevado, por se tratarem de funções básicas da associação.

Em relação a compra de insumos, a pesquisa mostrou grandes disparidades de preço x quantidade em relação ao mesmo produto, onde verificou-se, por exemplo, para o sal comum, preços que variaram de R\$ 3,2 até R\$ 4,00 pelo saco de 25 kg, onde o preço menor foi pago por uma quantidade menor do produto (1 saco) e o preço maior foi pago por uma quantidade menor (3 sacos). Ou seja, quanto mais se compra mais caro fica o produto.

Assim, sendo o ganho de escala uma das principais vantagens de uma associação, podemos considerar este ponto, verificado pelo exemplo citado, como pouco ou quase nada explorado, necessitando rever o canal de suprimentos.

4.3. Comercialização

Todos os produtores vendem para o mesmo laticínio, negociado através da associação, onde 85% vendem apenas para o laticínio, 5% *in natura* no mercado local, 5% no varejo local e para queijo e 5% como matéria-prima para doceira da cidade. Destes, 81% não estão satisfeitos com o preço de venda e apontam o custo maior do que o preço como a principal insatisfação.

O pagamento é feito de forma diferenciada, apesar de venderem para os mesmos clientes, onde 52% dos produtores recebem mensalmente, 38% recebem com 45 dias, 5% recebem com 40 dias e 5% não responderam. A respeito da satisfação com a forma de pagamento, 76% se dizem satisfeitos, 14% se dizem insatisfeitos e 5% não responderam. Dos insatisfeitos, 50% citam o prazo longo para receber como a principal insatisfação.

Com relação aos testes de qualidade que são feitos, todos realizam o alizarol, onde a variação está em testes complementares, com 52% que colhem amostras para exames posteriores no laticínio, 23% não realizam outro teste, 10% realizam o exame de mamite/mastite, 10% não souberam dizer e 5% exames de temperatura.

As exigências citadas para a entrega do leite variam bastante de produtor para produtor, como exigência de leite resfriado, temperatura e acidez e somente temperatura, outros qualidade e temperatura, estrada transitável, resfriamento e higiene, leite gelado (2° a 3 °), leite gelado e qualidade, tanque de expansão, etc.

Quanto ao retorno financeiro, 52% dizem que a atividade não gera retorno, tendo outras atividades complementares, como a venda bezerras, para não abandonar o capital e o uso de outras fontes de recursos não mencionadas e 48% dizem que a atividade gera retorno, sendo que para alguns gera apenas na época da seca, sendo que na época das águas mantém-se para o sustento e funcionamento.

Com relação a problemas para a comercialização, o principal apontamento foi o baixo valor/preço, seguido pela comercialização e negociação pela associação, individualismo na comercialização e falta de poder de comercialização. Quanto à obtenção de informações para a produção, a associação foi citada como a principal fonte, seguida pela mídia e as lojas, palestras, reuniões, indústria e troca de idéias com outros produtores e pessoas do ramo (veterinário, zootecnista, etc).

É importante destacar aqui, que apesar de participarem de uma associação, um produtor apontou o individualismo como problema e outro produtor apontou a comercialização e negociação feitos pela associação como problema, ou seja, ou há um problema de comunicação ou não se sabe porque estes se mantêm na associação, já que se trata de adesão voluntária.

4.4. Assistência técnica

Dos produtores 57% recebem assistência técnica, sendo 50% de veterinário, 45% de veterinário e agrônomo e 5% de agrônomo. Essa assistência está dividida em mensal (45%), em emergência (25%), mensal e emergência (15%) e quando compram algum tipo de produto (15%). Dos que recebem assistência, 45% recebem durante a produção. Destes, 45% recebem pela associação, 35% de particular, 10% da loja onde compram os produtos e 10% da associação e particular.

4.5. Capacitação

Dos produtores entrevistados 38% tiveram algum tipo de capacitação como cursos

de pastagem, capacitação rural, silagem, ordenha, volta ao campo e um é veterinário. Dos cursos mencionados 4 foram promovidos pela Associação.

Por se tratar de propriedades familiares, apenas 10% possuem empregados, sendo que estes possuem apenas experiência prática. Questionados sobre a necessidade de capacitação, 50% das citações foram feitas para cursos na área de produção de leite e os outros 50% nas áreas de manejo, reprodução, comercialização, pastagem, saúde e higiene.

4.6. Visão da cadeia produtiva

Dos produtores, 67% desconhecem como está organizada a cadeia produtiva do leite, sendo que destes 14% sabem que o produto vai até o laticínio e se transforma em iogurte e requeijão. Dos 33% que disseram ter conhecimento da organização, quatro citaram o laticínio como destino do produto, um citou o laticínio e Minas Gerais como destino, um citou o consumidor e um disse desconhecer o destino do produto. Dos que responderam sobre o destino do produto final, cinco citaram o requeijão como produto final, um citou o consumo e requeijão e um disse desconhecer o produto final.

Segue abaixo uma figura elaborada a partir da visão que o produtor tem do seu canal de distribuição. Comparando a Figura 3 com a Figura 2, observa-se a dificuldade dos produtores em conhecer o seu canal de distribuição.

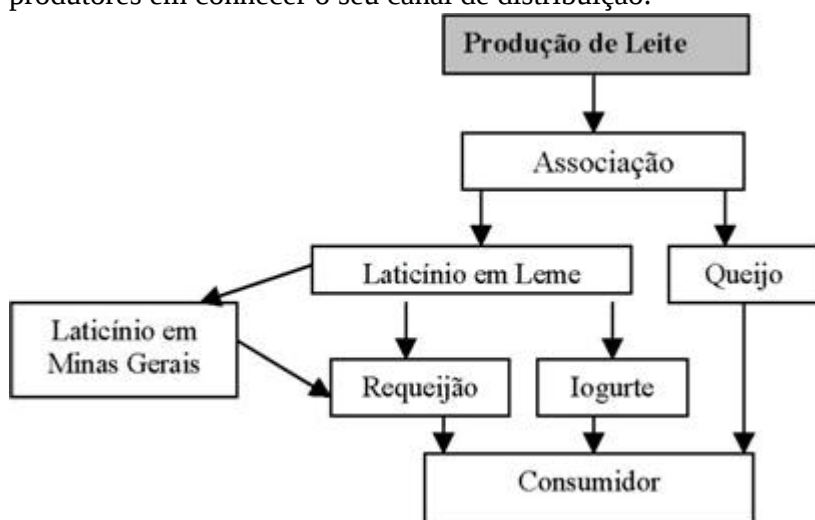


Figura 3. Fluxograma da Cadeia Produtiva na visão dos produtores. **Fonte:** Entrevistas com produtores

5. Conclusões

Antes de qualquer conclusão é importante deixar claro que as citações feitas à Associação dizem respeito a todos os produtores associados, que são os componentes desta forma associativa de organização e não apenas aos responsáveis pela coordenação da associação.

De forma geral o estudo de caso mostrou que o produtor apesar de estar associado, visando os benefícios das atividades organizadas em grupo, pouco conhece a cadeia

produtiva e o destino final do seu produto, fato este que atrapalha negociações com outros agentes. Por exemplo, no caso do produto final ser requeijão e verificando-se aumento das vendas deste produto no mercado, o produtor terá muito mais condições de contrapor eventuais afirmações de queda das vendas feitas pelo laticínio, caso tenha em mãos, informações que comprovem a realidade dos fatos.

Em termos de cadeia produtiva e canais de distribuição, a associação analisada ainda está em fase inicial, onde sua organização está pouco alinhada com todas as possíveis vantagens que podem ser obtidas através do agrupamento. A associação não promove a compra conjunta de insumos, o que é apontado como um dos problemas para a produção; pouco interage para boas práticas de produção, melhoria do rebanho, etc, tendo sido citada apenas como fonte de informação. De forma geral, apresenta um certo poder de barganha junto ao laticínio mas, limitado apenas ao volume comercializado, onde o preço é determinado pelo laticínio e informalmente, não utilizando qualquer tipo de contrato. Esta instabilidade faz com que alguns produtores vendam também no mercado local; não há um padrão, ou pelo menos respostas iguais quando questionados sobre as formas de pagamento e as condições para a entrega do leite; não oferece assistência técnica a todos os associados, sendo que aqueles que recebem alguns são de forma particular; pouco se promove a capacitação, sendo que dos que fizeram algum tipo de curso, poucos foram promovidos pela associação; a visão da cadeia é limitada, ou seja, tem-se uma visão muito restrita de pouco envolvimento; como tendência há muita esperança que a atividade melhore mas, necessita passar por alterações.

Das citações feitas há muita esperança na atividade mas, todos concordam que mudanças devem acontecer para que a atividade tenha futuro. Essas mudanças dizem respeito à união e maior profissionalização de produtores, visando a diminuição do poder dos laticínios, forçando-os a ter contratos formais e possibilitando melhor negociação e, consequentemente, melhores preços pagos aos produtores.

Analisando os possíveis cenários (Figura 1) podemos verificar, que o produtor de leite se posiciona no quadrante Preço/Exploração, com recursos naturais, muitas vezes de forma extrativista, mão-de-obra barata e produção extensiva, necessitando se posicionar, no quadrante Custo/Especialização, com ganhos de escala e mão-de-obra especializada.

Analisando e classificando os produtores, a partir dos tipos básicos de produtores de leite no Brasil, estes, apesar de apresentarem algumas características de produtores especializados, como equipamentos próprios (resfriadores de leite), ainda se enquadram como produtores não-especializados. Isto se deve ao fato, destes produtores não possuírem rebanhos leiteiros especializados, economias de escala e até alguma diferenciação do produto (a exemplo dos leites tipo A e B).

O posicionamento adequado é bastante importante para o produtor de leite mas, mais do que isto, já que este faz parte de uma associação, o posicionamento da associação é fundamental para a sobrevivência dos produtores, já que, individualmente, pouco ou nada conseguem influenciar o mercado.

É importante deixar claro que nem todos os problemas citados estão na área de poder e atuação da associação, sendo muitos de ordem conjuntural, mas que se esta começar a ampliar sua atuação, sob a ótica de cadeia produtiva com acompanhamento dos canais de distribuição, isto poderá indicar a ocorrência de problemas decorrentes, podendo muitas vezes analisar a atuar sobre as causas das ocorrências e não apenas sobre os seus efeitos, melhorando não apenas as condições econômicas mas também, as condições de relacionamento entre os produtores.

6. Referências Bibliográficas

- ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997.
- BRYMAN, A. Research methods and organization studies. London, Unwin Hyman, 1989.
- FARINA, E.M.M.Q.; LAZZARINI, S.G. **A pequena produção e o agribusiness**. São Paulo:
FEA-USP, 1998. (Seminários) INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS, 1995.
<http://www.ibge.gov.br>. Acessado dia 04/02/2002. JANK, M.S.; FARINA E.M.M.Q.; GALAN, V.B. **O Agribusiness do Leite no Brasil**. USP,
FIA, PENSE, IPEA, São Paulo 1999. 109p. MUENCHEN, J. V. **O planejamento e o controle da produção em associações de pequenos agricultores**. Piracicaba: ESALQ (Dissertação de Mestrado em Economia Aplicada), 1996. 109p. PADULA, A.D.; CASTRO, C.C.; FENSTERSEIFER, J.E.; MATTUELLA, J.L.; MULLER, L.A. **A cadeia de suprimento no setor agroindustrial leiteiro no Rio Grande do Sul: uma análise das estratégias empresariais frente ao mercosul**. In: Indicadores Econômicos, Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, v. 26, n. 4, 1999. 14p.
- SEBRAE-SP. História do Associativismo no Brasil e no Mundo, 1998.
http://intranet/pesquisas/associativas/historia_do_associativismo_no_br.htm.
Acessado dia 04/02/2002.
- SILVA, C. A. B. (Coordenador) **Diagnósticos do Sistema de Distribuição de Leite e Derivados no Estado de Minas Gerais**. Relatório Parcial, UFV: Viçosa, Abril, 2001.
- STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. Marketing Channels, 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall. 1992. p. 1.
- XAVIER, C.; MEGILDO, J.T. **Marketing & agribusiness**. In: Reestruturação no Agribusiness Brasileiro: agronegócios no terceiro milênio, Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Agribusiness, 1999. p. 84 – 88.