

A DISTRIBUIÇÃO DENTRO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO NORDESTE¹

Francisco Raimundo Evangelista²
José Carlos Machado Pimentel³
José Maria Marques de Carvalho⁴
Antonio Nogueira Filho⁵
Mauricio Teixeira Rodrigues⁶

RESUMO:

Apresenta-se uma análise do segmento de Distribuição de leite e derivados, no Nordeste, efetuada no âmbito de uma pesquisa que incluiu também os elos da produção e do processamento (enfoque de sistemas agroindustriais).

Constata-se uma forte diferenciação no interior do segmento, marcada por hipermercados e supermercados, de um lado, e padarias e mercearias, de outro. A análise do SAG-Leite do Nordeste como um todo, demonstra que seus pontos fracos ainda superam em larga escala os pontos fortes, sinalizando a magnitude do desafio que se constitui a estruturação do referido SAG. No caso do segmento Distribuição, entretanto, os problemas esse desequilíbrio é muito menor.

Os efeitos danosos advindos do processo de concentração que se observa em todos os segmentos dos sistemas agroindustriais e que se constata também dentro da Distribuição dos produtos lácteos evidencia a premente necessidade de se desenharem ações e políticas específicas para o grupo de atores de pequeno porte (no caso trata-se das padarias e mercearias), com o objetivo de contrabalançar esse processo de concentração.

Palavras-chave: Agronegócio do Leite; Nordeste; Sistemas Agroindustriais; Produção de Leite.

INTRODUÇÃO

No presente trabalho são apresentados os resultados concernentes ao segmento Distribuição do Sistema Agroindustrial do Leite (SAG-Leite) do Nordeste. As informações são originárias da pesquisa realizada pelo Banco do Nordeste em parceria com a Embrapa-Agroindústria Tropical, em 1999.

Referida pesquisa orientou-se pelo enfoque dos sistemas agroindustriais, ou seja, além de preocupar-se com os aspectos internos aos segmentos, buscou também investigar os problemas de relacionamento com os demais elos (insumos, produção e transformação) e com os Ambientes Institucional e Organizacional.

¹ Artigo apresentado no XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, em Recife-PE, de 05 a 08 de agosto de 2001.

² Engenheiro-agrônomo, mestre em Economia Aplicada pela ESALQ-USP. Professor da Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Fone: (85)299-3455. E-mail: evan@banconordeste.gov.br

³ Engenheiro-agrônomo, doutor em Zootecnia pela UFV. Fone: (85)299.1800. E-mail: machado@cnpat.embrapa.br

⁴ Engenheiro-agrônomo e economista, especialista em Agribusiness pela UFPB/USP. Fone: (85)299-3419. E-mail: jmmc@banconordeste.gov.br

⁵ Médico-veterinário, especialista em Agribusiness pela UFPB/USP. Fone: (85)299-3424. E-mail: nogfilho@banconordeste.gov.br

⁶ Economista, mestre em Economia Aplicada pela ESALQ-USP. Professor da Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Fone: (85)299-3416. E-mail: maurodri@banconordeste.gov.br

O Subsistema Distribuição é o que se situa mais próximo ao consumidor, daí sua importância como identificador e repassador das sinalizações do mercado para os demais integrantes do SAG-Leite. Diferentemente dos demais elos, a Distribuição, no Nordeste, vem passando pelas mesmas transformações que caracterizam o segmento no âmbito nacional, ainda que esteja inserido num sistema que vem perdendo competitividade. Seu papel dentro do SAG-Leite do Nordeste, por isso, pode aumentar muito de importância.

Na primeira seção, é apresentada a metodologia específica do segmento. A seção 2 discorre sobre as principais constatações da pesquisa, com as observações conclusivas na seção 3.

1. METODOLOGIA

As empresas integrantes do segmento **Distribuição** (de todos os estados do Nordeste) foram divididas em quatro categorias: **hipermercados**, **supermercados**, **padarias** e **mercearias**; pesquisaram-se até quatro estabelecimentos por categoria, nos quatro municípios mais populosos dos estados e/ou naqueles em que se localizam os grandes e pequenos laticínios formais (registrados nos serviços de inspeção federal ou estadual), incluídos na pesquisa do segmento de transformação.

Os questionários da **Distribuição** continham blocos de perguntas levantando informações sobre a empresa, seus fornecedores, o mercado, o consumidor e sobre o relacionamento com os ambientes institucional e organizacional. Utilizou-se uma amostragem intencional não probabilística, conforme Mattar (1996). A pesquisa completa compreendeu a aplicação de 1.231 questionários, envolvendo os segmentos Produtivo, de Transformação e de Distribuição, este totalizando 456 questionários, sendo 12 hipermercados, 143 supermercados, 166 padarias e 135 mercearias.

2. RESULTADOS

2.1 Informações gerais sobre as empresas varejistas

Em função da grande disparidade de características estruturais e organizacionais existentes entre os quatro estratos, os resultados serão apresentados, preferencialmente, de forma discriminada, muito embora nas conclusões se procure, sempre que possível, referir-se ao segmento de distribuição como um todo.

2.1.1 Área de exposição ocupada com leite e derivados e tendência de participação na receita

Com relação à área ocupada nos estabelecimentos com leite e derivados, é possível constatar a tendência de crescimento da importância dos hiper e supermercados no processo distributivo do SAG, em detrimento das padarias e mercearias. Tanto assim que 83,3% dos hiper e 59,4% dos supermercados afirmaram que tendem a utilizar área maior com o leite e seus derivados. (Tabela 2).

Tabela 2 - Tendência da área de exposição de leite e derivados

Tendência	Tipo de estabelecimento (%)				
	Hiper-mercados	Supermercados	Padarias	Mercearias	Total
Crescente	83,3	59,4	47,0	40,7	50,0
Estável	8,3	35,7	39,8	48,9	40,4
Decrescente	0,0	2,1	10,8	4,4	5,9
Não informado	8,3	2,8	2,4	5,9	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

O crescimento do consumo de leite esterilizado (longa vida), em substituição ao do leite C (tradicionalmente vendido em sacos plásticos), é um dos principais fatores responsáveis pelo padrão de ocupação de área revelado pela pesquisa. A tendência da participação dos produtos lácteos na formação da receita total das empresas guardou grande coerência com a ocupação da área de exposição, ou seja, cresce proporcionalmente ao tamanho do estabelecimento.

2.1.2 Grau de informatização das empresas

O propósito de se avaliar o grau de informatização das empresas está diretamente relacionado ao papel que essa ferramenta desempenha na coleta, processamento e distribuição de informações. Hoje representam o elemento mais estratégico na coordenação das cadeias produtivas.

Em relação ao segmento varejista, este aspecto assume especial importância, haja vista que o acesso mais rápido a informações “privilegiadas”, como, por exemplo, aquelas relativas às preferências dos consumidores finais, tem sido reiteradamente apontado como um dos fatores que favorecem o aumento no poder de barganha da distribuição, em relação aos demais segmentos dos sistemas agroindustriais. No entanto, mais do que o acesso em si, o que realmente importa é a forma como essas informações serão utilizadas, no sentido de melhorar a *performance* geral do SAG.

À exceção dos hipermercados, o grau de informatização de processos (compras, vendas, estoque, recursos humanos, contabilidade, área financeira) nos estabelecimentos de distribuição que comercializam leite e derivados na Região é extremamente baixo, variando de 9,4% (recursos humanos) a 20,0% (contabilidade). Até mesmo os supermercados apresentam, em média, apenas 40% de seus processos informatizados.

2.2 Relacionamento com o segmento de transformação

2.2.1 Forma de pagamento aos fornecedores de lácteos

A forma como os estabelecimentos de distribuição pagam os produtos adquiridos reflete, em boa medida, o poder de negociação de cada estrato. A incidência de pagamento à vista, para todos os produtos lácteos, decresce à medida que o porte do estabelecimento varejista aumenta. É digno de nota, por exemplo, o fato de que, à exceção de uma parcela do queijo coalho (8,3%), nenhum outro produto é pago à vista pelos hipermercados, incluindo-se aí o leite C.

2.2.2 Formalização de contratos de fornecimento

Embora as relações comerciais entre a distribuição e a indústria venham sofrendo importantes alterações, nos últimos tempos, principalmente devido ao aumento acelerado na participação dos hiper e supermercados nos mercados de lácteos, os quais passaram a ditar as regras das negociações, ainda predominam, na região Nordeste as transações via mercado, ou seja, sem contratos. Os dados da pesquisa indicam que apenas cerca de 8% dos hipermercados pesquisados formalizam contratos de fornecimento, exclusivamente com a grande indústria, enquanto no universo dos supermercados 5,6% o fazem com as distribuidoras e, em média, 3,0% com a indústria formal.

A total predominância de transações via mercado de balcão nas relações distribuição-indústria constitui mais um fator de fortalecimento da posição do segmento de distribuição no interior das cadeias produtivas, principalmente dos grandes estabelecimentos varejistas, que adquirem elevados volumes de produtos e, conseqüentemente, pressionam as margens da indústria.

2.2.3 Incentivos recebidos dos fornecedores

O acirramento da concorrência ao longo de todo o SAG-Leite e, principalmente, a crescente pressão sobre as margens da indústria têm determinado um papel cada vez mais importante para os incentivos que os agentes concedem aos seus respectivos clientes ou fornecedores, na busca da diminuição da incerteza em suas transações. Como ocorre na maioria dos sistemas, o principal e mais eficiente incentivo continua sendo a prática de um preço atrativo. Embora ainda de maneira incipiente, algumas outras formas já estão sendo utilizadas no SAG-Leite (Tabela 6).

O incentivo mais frequentemente concedido aos estabelecimentos de distribuição por seus fornecedores é a concessão de prazo de pagamento, seguindo-se a disponibilização de pessoal para promover os produtos junto aos consumidores finais.

Tabela 6 - Principais incentivos extra-preço recebidos dos fornecedores

Fornecedor	Incentivo recebido (%)			
	Hipermercados	Supermercados	Padarias	Mercearias
Indústrias	.Pessoal ¹ (58,3)	.Pessoal ¹ (18,8)	.Prazo (16,3)	.Prazo (11,8)
	.Equipamentos, fardamento e pessoal e prazo (8,3)	.Prazo (15,4)	.Pessoal ¹ (3,0)	.Pessoal ¹ (3,0)
Cooperativas	.Pessoal ¹ (16,7)	.Prazo (4,2)	.Prazo (8,4)	.Prazo (4,4)
		.Pessoal ¹ (3,5)	.Equipamentos (1,8)	.Equipamentos (0,7)
Mini-usinas	.Pessoal ¹ (16,7)	.Prazo (12,6)	.Prazo (6,0)	.Prazo (6,7)
		.Pessoal ¹ (2,1)	.Equipamentos (3,6)	
Distribuidoras	.Pessoal ¹ (33,3)	.Prazo (26,6)	.Prazo (27,1)	.Prazo (30,4)
	.Prazo (16,7)	.Pessoal ¹ (14,7)	.Pessoal ¹ (1,2)	.Fardamento (2,2)
Informais	.Pessoal ¹ (8,3)	.Prazo (8,4)	.Prazo (7,8)	.Prazo (4,4)

(1) Promotores de venda, demonstradores etc.

Fonte: Dados da pesquisa.

2.2.4 Repasse das tendências do consumo aos fornecedores

Facilitar o fluxo das informações entre os agentes envolvidos no negócio tem-se consolidado como a mais estratégica dentre as principais funções que compõem a atividade de coordenar uma cadeia produtiva, na busca da manutenção ou melhoria da competitividade sistêmica. Cabe lembrar que a competitividade de uma cadeia produtiva está diretamente vinculada à sua capacidade de adaptação às mudanças no ambiente competitivo. Nesse sentido, a decodificação das preferências do consumidor assume caráter decisivo na formulação das estratégias dos agentes. Em razão disso a posição do varejo revela-se por demais privilegiada, relativamente aos demais atores da cadeia, por interagir mais intensivamente com o consumidor final.

Entretanto, essas informações somente terão alguma efetividade, em termos de contribuição para a sustentabilidade da cadeia produtiva, se forem tempestivamente repassadas aos agentes a que dizem maior respeito e estes as utilizarem adequadamente no processo de aperfeiçoamento de suas *performances*. Para a consecução desse objetivo, a forma como os estabelecimentos de distribuição repassam aos seus fornecedores as tendências do consumo pode ser um fator determinante.

Conforme pode ser observado na Tabela 7, afora os hipermercados, os estabelecimentos de distribuição repassam as tendências de consumo preferencialmente em conversas informais com os fornecedores. Essa prática, se, por um lado, pode apresentar algumas vantagens como a tempestividade e os baixos custos, por outro lado pode acarretar algumas dificuldades, tais como: a inadequação à construção/manutenção de dados estatísticos; a incerteza de que as informações estão sendo repassadas à pessoa

mais adequada, seja em termos de sua posição no processo decisório, seja pela sua própria capacidade de compreensão da mensagem etc.

Tabela 7– Formas de repasse das tendências do consumo aos fornecedores

Formas	Frequência (%)			
	Hiper-mercados	Supermercados	Padarias	Mercearias
Relatório por escrito	41,7	6,3	0,6	3,7
Conversa informal	33,3	51,7	59,0	57,0
Indiretamente, via composição dos pedidos	58,3	38,5	27,7	25,9
Não repassa	0,00	6,3	14,5	13,3

Fonte: Dados da pesquisa.

A transmissão indireta de informações, via composição dos pedidos - primeira forma utilizada pelos hipermercados e segunda adotada pelas demais categorias – apresenta, *a priori*, como principal desvantagem, o fato de deixar uma grande margem para a interpretação dos fornecedores sobre o porquê das mudanças na demanda de seus produtos.

2.3 Informações sobre o mercado e o ambiente competitivo

Devido a sua proximidade ao consumidor final, os agentes envolvidos com o comércio varejista credenciam-se como os mais indicados para avaliar as tendências mercadológicas, bem assim para caracterizar o ambiente competitivo predominante nos mercados dos produtos lácteos.

2.3.1 Tendência das vendas dos principais produtos

Com o intuito de facilitar a compreensão das tendências das vendas, levando-se em consideração a questão dos mercados relevantes, os resultados da pesquisa foram agrupados por afinidade dos produtos: leites; queijos e manteiga; e demais derivados.

O destaque positivo no segmento dos leites fica por conta do leite longa vida (Tabela 11). Suas vendas apresentam tendência crescente em todos os tipos de estabelecimento, posicionamento que se mostra em perfeita consonância com o comportamento do produto nos últimos anos. É o detentor da maior taxa de crescimento de consumo dentre os lácteos. No lado oposto, pode-se apontar o “leite” C, cuja tendência de vendas é, segundo a opinião do conjunto dos entrevistados, a mais conservadora.

De uma maneira geral, os queijos mussarela e de coalho apresentaram as mesmas tendências de vendas nos diversos estratos varejistas, embora se trate, na realidade, de produtos que diferem bastante quanto aos seus principais canais de distribuição, e aos mercados mais importantes, conforme comentado no capítulo relativo ao subsistema transformação. A manteiga apresenta tendência generalizada de estabilidade das vendas, embora parte significativa dos supermercados e das mercearias também acredite em seu crescimento.

Tabela 11 – Principais tendências das vendas - Leites

Produto	Tendência/Tipo de estabelecimento (%)				
	Tendência	Hipermercados	Supermercados	Padarias	Mercearias
Leite C	Crescente	8,3	23,1	30,7	23,7
	Estável	41,7	25,9	33,7	20,7
	Decrescente	25,0	7,0	12,7	8,9
	Não informado	25,0	44,0	22,9	46,7
Leite B	Crescente	8,3	7,0	10,8	4,4
	Estável	25,0	4,2	9,1	1,5
	Decrescente	25,0	4,2	3,6	0,7
	Não informado	41,7	84,6	76,5	93,4
Leite Longa Vida	Crescente	75,0	53,8	41,6	30,4
	Estável	8,3	28,0	25,9	28,1
	Decrescente	0,0	1,4	4,2	1,5
	Não informado	16,7	6,8	28,3	40,0
Leite em pó	Crescente	16,7	48,2	17,5	31,8
	Estável	50,0	39,9	38,5	37,8
	Decrescente	8,3	2,1	4,8	2,2
	Não informado	25,0	9,8	39,2	28,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Há um sentimento bastante otimista por parte dos grandes estabelecimentos quanto às potencialidades de venda dos derivados lácteos considerados mais “nobres” e menos tradicionais nos mercados de lácteos, como é o caso dos iogurtes e das bebidas lácteas. Este último produto apresentou tendência crescente de vendas em todos os estrato. Com relação aos derivados mais tradicionais - doce de leite, leite condensado e creme de leite -, os varejistas manifestaram, majoritariamente, que era estável a tendência de suas vendas.

2.3.2 Tendência do consumo de leite fluido e dos derivados lácteos

Com o objetivo de se obter em mais elementos para avaliação das estratégias individuais das empresas, foi solicitado aos entrevistados que, independentemente da composição de seus portfólios e das perspectivas de suas vendas, explicitadas no tópico anterior, se manifestassem quanto à tendência do consumo de leite e derivados, nos mercados onde atuam. Os resultados estão sintetizados nas tabelas 14 e 15.

Apesar de a elevada e crescente substituição do leite pasteurizado (tradicionalmente comercializado em sacos plásticos) pelo longa vida (UHT), observada nos últimos anos, constituir um fato conhecido pelos agentes do SAG-Leite e bastante reportado na literatura, todos os tipos de estabelecimentos varejistas consideraram, de uma maneira geral e surpreendente, que o consumo dos leites C, B e A tende a manter-se de estável a crescente.

Como na maioria dos casos, a opinião dos hipermercados revelou-se em maior sintonia com a realidade mercadológica. Para este estrato o consumo dos leites pasteurizados apresenta tendência decrescente. Por outro lado, houve perfeito consenso entre os entrevistados quanto à tendência ascendente do consumo dos leites tipo longa vida (UHT), em todas as suas formas.

Tabela 14 – Tendência de consumo do leite fluido

Produto	Tendência/Tipo de estabelecimento (%)				
	Tendência	Hipermercados	Supermercados	Padarias	Mercearias
Leite pasteurizado – tipo C	Crescente	25,0	29,3	39,8	29,6
	Estável	41,7	27,3	29,5	22,3
	Decrescente	25,0	8,4	13,2	4,4
	Não informado	8,3	35,0	17,5	43,7
Leite pasteurizado – tipo B	Crescente	8,3	7,7	9,6	5,2
	Estável	25,0	11,9	13,2	8,9
	Decrescente	33,3	4,9	7,3	4,4
	Não informado	33,4	75,5	69,9	81,5
Leite pasteurizado – tipo A	Crescente	8,3	7,0	8,5	5,2
	Estável	16,7	11,9	9,6	7,4
	Decrescente	25,0	4,2	7,2	3,0
	Não informado	50,0	76,9	74,7	84,4
Leite longa vida integral	Crescente	91,7	56,6	43,4	38,6
	Estável	8,3	27,3	28,3	25,9
	Decrescente	0,0	3,5	3,6	0,7
	Não informado	0,0	12,6	24,7	34,8
Leite longa vida <i>diet</i>	Crescente	75,0	49,6	34,9	26,7
	Estável	25,0	23,8	19,3	23,7
	Decrescente	0,0	3,5	1,2	1,5
	Não informado	0,0	23,1	44,6	48,1
Leite longa vida com sabor	Crescente	66,7	41,3	25,9	23,7
	Estável	25,0	30,8	28,9	27,4
	Decrescente	8,3	5,6	6,0	4,4
	Não informado	0,0	22,3	39,2	44,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Mantendo coerência com as perspectivas de suas vendas, a expectativa do varejo em relação ao comportamento futuro do consumo de derivados lácteos é bastante positiva para a maioria dos produtos, inclusive por parte dos estabelecimentos de menor porte.

Tabela 15 – Tendência de consumo de derivados lácteos

Produto	Tendência/Tipo de estabelecimento (%)				
	Tendência	Hipermercados	Supermercados	Padarias	Mercearias
Iogurte	Crescente	75,0	65,0	50,6	43,7
	Estável	25,0	29,4	33,1	32,6
	Decrescente	0,0	1,4	2,4	0,7
	Não informado	0,0	4,2	13,9	23,0
Bebida láctea	Crescente	66,7	47,6	44,0	32,6
	Estável	16,7	37,8	27,1	34,8
	Decrescente	16,6	5,6	0,0	0,7
	Não informado	0,0	9,0	28,9	31,9
Sobremesas	Crescente	16,7	18,2	9,6	11,1
	Estável	66,7	55,9	38,6	37,8
	Decrescente	16,6	5,6	8,4	2,2
	Não informado	0,0	20,3	43,4	48,9
Queijo coalho	Crescente	16,7	32,9	35,5	22,2
	Estável	66,7	33,6	35,0	48,9
	Decrescente	16,6	7,0	7,2	0,7
	Não informado	0,0	26,5	22,3	28,2
Queijo mussarela	Crescente	83,3	53,8	43,4	22,2
	Estável	16,7	30,1	29,5	35,6
	Decrescente	0,0	2,1	1,2	2,2
	Não informado	0,0	14,0	25,9	40,0
Requeijão	Crescente	41,7	29,4	18,7	8,9
	Estável	41,7	44,1	37,9	40,0
	Decrescente	16,6	7,0	7,2	5,9
	Não informado	0,0	19,5	36,2	45,2
Doce de leite	Crescente	8,3	11,2	6,0	13,3
	Estável	91,7	67,8	40,4	51,9
	Decrescente	0,0	7,0	15,7	5,2
	Não informado	0,0	14,0	37,9	29,6

Fonte: Dados da pesquisa

2.3.3 Principais concorrentes ao leite e derivados

Uma das principais características do padrão competitivo que atualmente impera nos mercados de produtos alimentares é o acirramento da concorrência pela preferência do consumidor, cuja renda de que ser despendida em uma cesta limitada de produtos e que, a cada dia, depara-se com um maior leque de alternativas para exercer seu poder de escolha. Nesse sentido, afigura-se por demais importante que os integrantes de qualquer sistema produtivo conheçam quais os produtos que podem ser encarados como mais ameaçadores ao seu desempenho mercadológico.

Na visão dos empresários do segmento de distribuição, os principais concorrentes dos produtos lácteos são os refrigerantes, seguidos, a uma razoável distância, pelos sucos de frutas. A propósito dessa concorrência, é importante ressaltar o enorme poder de “marketing” detido e utilizado pela indústria de refrigerantes, fator estratégico ainda não devidamente explorado pela maioria dos integrantes do SAG-Leite.

2.3.4 Fatores importantes para a escolha do consumidor na compra de leite e derivados

Também em função do acirramento generalizado da concorrência, a escolha do consumidor passa cada vez mais a ser definida por uma maior gama de fatores, de caráter objetivo e subjetivo, que necessitam ser levados em consideração quando da formulação das estratégias competitivas das empresas.

Foi solicitado aos varejistas que citassem os principais fatores que influenciam o consumidor na compra de leite e derivados mais importantes. No que respeita aos leites, a hierarquização feita pelos varejistas coloca o preço e a marca dos produtos, citados por 92,2 e 85,8% dos entrevistados, respectivamente, como os fatores mais decisivos na hora da escolha, ocupando lugar de destaque também o atributo qualidade (77,8%), que, por sua vez, têm uma estreita ligação com a marca.

Em se tratando de leites, cujo mercado vem-se caracterizando pelo enorme crescimento do consumo do leite longa vida, que tem como principal atributo a praticidade (prazo de validade, facilidade de transporte e armazenamento etc.), a baixa citação desse item (11,8%) não deixa de ser um pouco surpreendente. Ainda sobre esse assunto, é importante registrar que embora o leite longa vida comercializado no mercado brasileiro ainda não possa ser considerado um produto de boa qualidade, há uma percepção infundada de importante parcela dos consumidores de que ele é bastante superior ao leite pasteurizado, vendido em sacos plásticos.

Finalmente, cabe registro de que estamos considerando os efeitos do “marketing” como já incorporados no peso atribuído à marca dos produtos, dada a sua importância para a fixação das marcas.

A escolha dos derivados de leite por parte do consumidor também é preponderantemente determinada pelo binômio preço-qualidade. Neste caso, merece destaque a atenção dispensada pelo consumidor ao prazo de validade dos produtos, fenômeno relativamente recente em termos de mercado brasileiro, mas que vem-se consolidando a passos largos, como decorrência da disseminação das exigências e dos direitos estabelecidos no código do consumidor.

2.3.5 Registro de reclamações dos fornecedores e dos clientes

A prática de se registrarem as reclamações dos agentes com quem efetuam transações representa um dos primeiros passos a serem cumpridos pelas empresas na busca da melhoria de suas *performances*. Os resultados da pesquisa revelam que a utilização dessa prática ainda é incipiente na maioria dos estratos (61,6% apresentam baixa ou nenhuma utilização), excetuando-se apenas os hipermercados (para os quais a alta utilização é de 66,7%). A referida constatação é mais um demonstrativo de deficiência na coordenação das cadeias produtivas dos produtos lácteos, que contribui para fragilizar a competitividade do sistema como um todo.

2.3.6 Principais práticas competitivas adotadas pelas empresas

No que respeita às estratégias para aumentar a competitividade, há uma diferença muito acentuada entre as principais práticas adotadas pelos grandes e pequenos estabelecimentos, conforme se pode vislumbrar na Tabela abaixo:

Tabela 20 – Grau de utilização das principais estratégias competitivas

Estratégias	Grau de Utilização	Tipo de estabelecimento (%) ¹			
		Hiper-mercados	Supermercados	Padarias	Mercearias
Redução do preço dos produtos	Alta	75,0	33,6	18,1	14,1
	Média	16,7	39,2	33,7	30,4
	Baixa	8,3	14,7	19,3	27,4
	Não utiliza	0,0	9,1	27,7	25,9
Aumento do prazo de pagamento nas vendas	Alta	83,3	23,1	9,6	8,2
	Média	16,7	28,7	15,7	14,8
	Baixa	0,0	19,6	21,7	24,4
	Não utiliza	0,0	24,5	51,2	49,7
Elevação da eficiência no atendimento às necessidades dos clientes	Alta	91,7	53,2	36,8	28,9
	Média	8,3	31,5	33,1	31,1
	Baixa	0,0	7,0	15,7	20,0
	Não utiliza	0,0	4,2	12,7	16,3
Lançamento de novos produtos, dentro de uma mesma linha, com maior frequência.	Alta	66,7	21,0	17,5	5,9
	Média	8,3	37,8	24,7	23,7
	Baixa	8,3	23,1	24,1	34,1
	Não utiliza	16,7	14,0	31,3	32,6
Aumento do número de linhas de produtos	Alta	66,7	28,0	16,3	9,6
	Média	16,7	32,9	25,3	29,6
	Baixa	16,7	20,3	21,7	24,4
	Não utiliza	0,0	14,7	34,9	32,6
Monitoração da tendência do mercado varejista	Alta	75,0	29,4	18,1	15,6
	Média	25,0	30,8	31,9	28,2
	Baixa	0,0	14,7	19,9	23,7
	Não utiliza	0,0	19,6	27,1	28,2
Monitoração da tendência do consumidor final	Alta	91,7	37,1	28,3	17,0
	Média	8,3	28,0	28,9	31,9
	Baixa	0,0	14,7	15,7	25,2
	Não utiliza	0,0	13,3	24,1	23,0
Monitoração da concorrência	Alta	91,7	42,0	22,9	14,0
	Média	8,3	22,4	31,3	29,6
	Baixa	0,0	14,7	12,1	20,7
	Não utiliza	0,0	15,4	31,9	29,6
Investimento em propaganda e marketing	Alta	83,4	23,1	9,0	0,7
	Média	8,3	26,6	18,1	8,9
	Baixa	8,3	22,4	21,7	18,5
	Não utiliza	0,0	23,1	49,4	68,2

(1) A diferença para 100% corresponde às empresas que não responderam à questão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que os hipermercados apresentam uma elevada utilização de todas as estratégias competitivas listadas pela pesquisa, cabendo destacar a especial atenção às questões ligadas à monitoração da concorrência, bem assim às práticas voltadas ao melhor atendimento das necessidades do consumidor final.

O comportamento dos supermercados também se mostrou bastante satisfatório, considerando-se conjuntamente os itens com alta e média utilização, inclusive porque seu foco também está voltado principalmente ao consumidor. Como aspecto negativo, destaca-se a relativamente baixa atenção dada por esses estabelecimentos aos investimentos em propaganda e *marketing*.

Embora, os estabelecimentos de pequeno porte ainda se mostrem pouco alertas à utilização da maioria das estratégias competitivas indicadas, vale ressaltar que as ações merecedoras de destaque também revelam ter como principal motivação a vontade de atender às necessidades dos consumidores.

2.4 Relacionamento com os ambientes institucional e organizacional

2.4.1 Utilização de serviços do ambiente organizacional

Não há diferenças significativas entre os diversos estratos no que concerne à utilização dos serviços de agentes integrantes do ambiente organizacional vinculado ao SAG-Leite. Observa-se que, em termos gerais, o segmento de distribuição não mantém um relacionamento muito estreito com nenhuma classe de agente do ambiente organizacional. Destaca-se, apenas, uma razoável utilização dos serviços das instituições financeiras.

2.4.2 Avaliação do relacionamento com os outros agentes do SAG

De acordo com a auto-avaliação das empresas entrevistadas, seu relacionamento com os demais agentes do SAG-Leite, estejam eles dentro ou fora do subsistema de distribuição, foi considerado majoritariamente bom, conforme pode ser visto nas tabelas 22 e 23.

Entretanto, note-se que em alguns casos houve diferenças importantes nas avaliações, a depender do porte do estabelecimento. É ilustrativo observar que, à medida que se reduz o porte da empresa, diminui o grau de relacionamento mantido com as entidades de classe, as quais deveriam, em tese, ter seu foco de atuação voltado justamente para esse estrato que, dentre outras deficiências, tem menor poder de barganha nas negociações.

Tabela 22 – Nível do relacionamento dos varejistas com os demais agentes do SAG – Grandes Estabelecimentos

Agente	Hipermercados (%) ¹				Supermercados (%) ¹			
	Bom	Regu- lar	Ruim	Não tem	Bom	Regu- lar	Ruim	Não tem
Hipermercados	33,3	16,7	0,0	25,0	17,5	10,5	0,7	46,2
Supermercados	50,0	8,3	0,0	41,7	47,6	21,7	0,7	23,8
Padaria	58,3	8,3	0,0	33,3	40,6	24,5	0,7	28,7
Mercearias	41,7	8,3	0,0	50,0	33,6	22,4	4,2	34,3
Distribuidores	75,0	25,0	0,0	0,0	68,5	16,8	11,2	0,0
Indústrias lácteas	75,0	16,7	0,0	8,3	60,1	16,8	0,0	18,2
Entidades de classe	33,3	8,3	0,0	50,0	19,9	14,3	2,8	54,6

(1) A diferença entre a soma dos percentuais e 100% corresponde às que não responderam.

Fonte: Dados da pesquisa.

De uma maneira geral, a distribuição admitiu manter seu melhor relacionamento com os elos que vêm a montante na cadeia produtiva (distribuidores e indústrias lácteas), o que pode representar uma condição bastante favorável à efetividade de ações que venham a ser adotada com vistas à melhoria da coordenação da cadeia.

Tabela 23 – Nível do relacionamento dos varejistas com os demais agentes do SAG – Pequenos Estabelecimentos

Agente	Padarias (%) ¹				Mercearias (%) ¹			
	Bom	Regu- lar	Ruim	Não tem	Bom	Regu- lar	Ruim	Não tem
Hipermercados	16,9	9,0	0,0	58,4	25,2	3,7	0,0	63,0
Supermercados	36,1	15,1	2,4	37,9	36,3	8,9	0,7	47,4
Padaria	45,8	23,5	1,8	24,1	33,3	14,1	0,7	45,2
Mercearias	40,4	13,9	3,0	36,8	31,9	19,3	5,9	36,3
Distribuidores	54,2	24,7	0,0	16,3	57,0	22,2	0,7	16,3
Indústrias lácteas	54,2	24,1	0,6	18,1	43,0	19,3	3,7	30,4
Entidades de classe	19,6	9,3	1,2	60,8	6,7	10,7	1,5	65,9

(1) A diferença entre a soma dos percentuais e 100% corresponde às que não responderam.

Fonte: Dados da pesquisa.

3. CONCLUSÕES

Considerando-se o SAG-Leite do Nordeste como um todo, fica patenteado que seus pontos fracos ainda superam em larga escala os pontos fortes, sinalizando a magnitude do desafio que se constitui a estruturação do referido SAG. No caso do segmento Distribuição, entretanto, os problemas esse desequilíbrio é muito menor, conforme se vê no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças do Segmento Distribuição do SAG-Leite do Nordeste.

	Hiper e supermercados	Padarias e mercearias
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado poder de negociação com fornecedores. • Concentração da distribuição nas grandes superfícies. • Contato e informações dos consumidores graças à posição estratégica junto ao mercado final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na clientela local. • Proximidade do consumidor e atendimento personalizado.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para focalizar o atendimento. • Maior distanciamento da clientela em comparação às padarias e ao pequeno varejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo poder de negociação com fornecedores. • Menos informações sobre tendências de consumo. • Dificuldade de gestão da cadeia do frio.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de fortalecimento das marcas próprias. • Melhor gestão da cadeia do frio. • Hipersegmentação do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco e diferenciação em segmentos específicos.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociação dos grandes grupos industriais (concentração). 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociação dos grandes grupos industriais (concentração). • Aumento da importância dos hiper e supermercados na distribuição dos lácteos.

Fonte: Dados da pesquisa

De igual modo ao que se verifica com respeito aos produtores rurais, que ocupam uma posição mais vulnerável no SAG, constata-se que a fragilidade é uma característica

comum a todos os agentes de pequeno porte, independentemente do elo em que atuem (no caso da Distribuição dos produtos lácteos trata-se das padarias e mercearias). Nesse sentido, evidencia-se a premente necessidade de se desenharem ações e políticas específicas para esse grupo de atores, com o objetivo de contrabalançar os efeitos danosos advindos do processo de concentração que se observa em todos os segmentos dos sistemas agroindustriais.

BIBLIOGRAFIA

- Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Sistema Agroindustrial do Leite no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000. (no prelo).
- Embrapa. Estudo identifica o que deve mudar no sistema agroindustrial do leite. **Agroindústria tropical**. Fortaleza: CNPAT, n. 44. Agosto/98.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. Cadeias de produção e negociação de preços. IN: **Seminário: as cooperativas e a produção de leite – ano 2000. Anais**. Belo Horizonte: Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, 1995. p. 29-40
- FNP – Consultoria & Comércio. **Anualpec-98**. São Paulo: FNP, 1998.
- JANK, Marcos S.; GALAN, Valter B. Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil. IN: Lima, Guilherme F. da C.; Maciel, Francisco C. (org.) **Simpósio: o agronegócio do leite no Nordeste – alternativas e perspectivas de mercado. Anais**. Natal: Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte S/A., 1998. p.3-25.
- JANK, Marcos S.; FARINA, Elizabeth M. M. Q.; GALAN, Valter B. **O Agribusiness do Leite no Brasil**. São Paulo: Pensa/Editora Milkbizz, 1999.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1996. Volumes 1 e 2.
- VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus (ed.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil – Região Nordeste**. Brasília: MCT/CNPq/PADCT/Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 1999. 58p.