

A rede de empresas: o caso da Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes

Network of firms: the case of the Dairy Industry Association of Campo das Vertentes Region

Daniel Pereira Damas¹
tidanedamas@yahoo.com.br

Simone de Faria Narciso Shiki²
sfnschiki@ufsj.edu.br

Patrícia Lopes Rosado²
patyrosado@ufsj.edu.br

Resumo. Este trabalho objetiva evidenciar a formação de uma rede de empresas, especificamente, o caso da Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes, de forma a identificar os reais ganhos auferidos com a nova proposta de atuação. A metodologia do trabalho foi dividida em três etapas: a primeira foi uma pesquisa bibliográfica; posteriormente utilizou-se uma pesquisa documental, e, por fim, elaborou-se um estudo de caso da Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes. Como resultado, percebe-se que a atuação da rede vem desempenhando um papel fundamental para os laticínios participantes. A formação da rede veio em resposta às inovações na estrutura de mercado, com o processo de concentração do setor e concomitante intensificação da competitividade. Esse mecanismo de reorganização estrutural das empresas em rede permitiu uma ação conjunta, levando a inovações tecnológicas, no sentido amplo desse conceito. Assim, as empresas têm conseguido permanecer no mercado, ampliando suas áreas de atuação, tanto em termos locais quanto para outras áreas geográficas, ampliaram seu poder de barganha com os fornecedores, diversificaram sua produção, reduziram custos e melhoraram a gestão. Conclui-se, assim, que a formação em rede tem grande potencial estratégico para ampliar a competitividade das micro e pequenas empresas, possibilitando sua permanência e expansão no mercado.

Palavras-chave: rede, laticínios, Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes.

Abstract. This article aims at highlighting the creation of a network of firms, specifically the case of the Dairy Industry Association of Campo das Vertentes Region, in order to identify the actual gain with the new proposed action. The methodology of the study was divided into three stages; the first was a bibliographical research; then a documentary research; and finally, a case study of the Dairy Industry Association of Campo das Vertentes Region. As a result of the research, it can be seen that the performance of the network has played a fundamental role for the dairy industry participants. The creation of the network came in response to innovations in the market structure, with the process of industry concentration and concomitant intensification of competitiveness. This mechanism of structural reorganization of the enterprise network allowed a joint action, leading to technological innovation in the broad sense of that concept. Thus, companies have managed to stay in the market, expanding their business areas, increased their bargaining power with suppliers, diversified production, reduced costs and improved management. Thus, it is concluded that the creation of a network formation has great strategic potential to increase the competitiveness of micro and small companies, enabling their permanence and expansion in the market.

Keywords: network, dairy, Dairy Industry Association of Campo das Vertentes Region.

¹ Laticínio Verde Campo Ltda. Av. Bueno da Fonseca, 500, 37200-000, Lavras, MG, Brasil.

² Universidade Federal de São João Del-Rei. Praça Frei Orlando, 170, 36307-352, São João del-Rei, MG, Brasil.

Introdução

Nas décadas de 1970 e 1980, no centro e nordeste da Itália, um aglomerado de micro e pequenas empresas com alto grau de competitividade estavam crescendo e exportando produtos tradicionais, utilizando-se de uma forma de desenvolvimento ainda não vista. Essas empresas possuíam o mesmo ramo de atuação e empregavam um sistema baseado em sinergia.

Esta concepção de interligação produtiva visava, principalmente, ao crescimento das empresas através da cooperação. Essa cooperação, aliada a um alto grau de competitividade, proporcionou a necessidade de uma contínua busca por inovação nesse aglomerado de empresas. Utilizando-se de uma incipiente análise microeconômica e imaginando um “efeito dominó”, essas ações acabaram provocando uma série de reações no município em que se desenvolviam: redução de custos, através do alto grau de cooperação; aumento da capacidade de investimento das micro e pequenas empresas (MPE), por meio da redução de custos, gerando aumento da produção em um nível não antes observado na realidade de uma MPE, pois começaram a exportar seus produtos, que antes eram comercializados num nível, no máximo, regional.

Diante de tal prosperidade, a relação entre essa atuação conjunta das empresas, apesar de concorrentes, e os resultados alcançados foi estabelecida por estudiosos, como Putnam. A partir daí, disseminou-se a atuação em redes como uma nova estratégia, principalmente, para pequenas e médias empresas conseguirem atuar de forma competitiva, em um mercado cada vez mais concentrador. A cooperação e a inovação entre os diversos agentes sociais foram estabelecidas como principal ferramenta para o crescimento econômico.

Entretanto, para tal arranjo é apontada como maior dificuldade a necessidade, invariavelmente, de interação entre as empresas. Contudo, no Brasil, grande parte das empresas é familiar, fechada, tradicionalista e, às vezes, intensamente avessa a qualquer tipo de mudança e inovação, não possuindo uma tradição de cooperação forte, com exceção da região sul.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar um processo de reestruturação produtiva, voltada para a atuação em rede das empresas envolvidas, de forma a identificar os reais ganhos auferidos com a nova proposta de atuação.

Nesse sentido, esse estudo traz como hipótese a relevância do processo inovativo, entendendo a própria formação em rede como uma inovação decorrente das pressões competitivas do mercado, que contribui para o crescimento econômico das empresas, quando esses agentes trabalham com alto grau de sinergia.

Nesse sentido, percebe-se que o mercado não é sólido; ele exige que, constantemente, o empresário crie novos caminhos e alternativas. Ou seja, inovar é a palavra-chave para a manutenção de uma empresa no mercado. É necessária a revitalização sistemática do modo gerencial de uma empresa, a constante busca por oportunidades, a utilização de novas tecnologias desde a seleção da matéria-prima, passando pelo processo produtivo, até a comercialização e distribuição dos bens e serviços ofertados; enfim, a empresa como um todo necessita de atualização para manter-se competitiva, saudável e, principalmente, obtendo lucro, que é sua função principal.

Diante disso, os aglomerados de empresas parecem ser uma maneira muito eficiente de promover essa competitividade e capacidade inovadora entre pequenas empresas, o que se procurou verificar neste trabalho.

Para tanto, esta pesquisa trabalhou com estudo de caso da Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes, que se configura como uma rede de empresas, situada na mesorregião Campo das Vertentes, em Minas Gerais. A escolha se justifica por ser uma rede direcionada para a produção de derivados lácteos, setor que tem apresentado uma trajetória concentradora, cuja intensa competitividade tem levado as micro, pequenas e médias empresas a buscarem novas estratégias, dentre as quais a reestruturação em rede. Além disso, a rede está situada em uma região considerada muito tradicional, com forte presença de empresas familiares, o que contribuirá para verificação das dificuldades de atuação dessas empresas para uma formação em rede.

Referencial teórico

A formação de redes de empresas é um processo que ganhou amplitude espacial e setorial, uma vez que tem feito parte das estratégias empresariais de diversos países e para diferentes ramos produtivos. De acordo com Mendonça (2008), houve muitas mudanças no padrão evolutivo capitalista, como nova organização gerencial, sistemas produtivos

mais flexíveis, intensificação da concorrência, consolidação de novas tecnologias. Diante dessas mudanças, as redes de firmas vieram como uma resposta para diferentes segmentos produtivos.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), o objetivo principal das redes é possibilitar às empresas responder ao ambiente competitivo, por meio de ações uniformizadas em uma única estrutura, mas de forma flexível por parte das empresas associadas.

Nesse sentido, Olave e Amato Neto (2001) também colocam as redes como uma forma de reduzir incertezas e riscos, por meio de coordenação e cooperação entre as empresas, seja através de apoios técnicos (meios produtivos) e/ou comerciais (redes de distribuição).

De acordo com Britto (2002, *in* Freitas, 2005), as estruturas de rede constituem um cenário de referência, que pode ser aplicável à determinação de fenômenos caracterizados pelos relacionamentos cooperativos entre os agentes, o que reforça a necessidade de uma coordenação coletiva para ações que vierem a ser adotadas.

De acordo com Freitas (2005), uma efetiva cooperação requer coordenação, uma vez que os membros de uma rede possuem diversidades de comportamento, de prioridades, de motivações e de percepções do ambiente. Nesse sentido, a coordenação traz maior ordenação para uma atuação eficiente, considerando os objetivos comuns.

Dentro desta discussão, é importante diferenciar os conceitos de “empresas em rede”, “redes de empresas” e “indústrias em rede”. Segundo Britto (2002), o primeiro refere-se a conformações intraorganizacionais que se estruturam através da evolução da empresa multidivisional, a partir de novas tecnologias de informação-telecomunicação. O segundo conceito, “redes de empresas”, está relacionado aos arranjos interorganizacionais baseados em vínculos cooperativos, entre empresas independentes para a coordenação das atividades econômicas. Por último, o termo “indústrias em rede” associa-se a setores de infraestrutura, baseados em interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, que são base para o funcionamento das mesmas.

Cabe ressaltar que, no caso particular desta pesquisa, atém-se ao conceito de “redes de empresas”, pois se propõe um estudo a cerca do setor leiteiro regional, mais especificamente da análise de uma rede de laticínios, procurando discutir características e propriedades

dessa rede. Desta forma, caracterizam-se por um arranjo de cooperação para o desenvolvimento de suas atividades econômicas.

O conceito e as estruturas de redes na economia

Em economia, é possível identificar o conceito genérico de rede através de duas abordagens distintas. A primeira evidencia a compreensão da dinâmica do comportamento dos diferentes mercados; assim, o conceito é utilizado para a resolução de problemas de natureza alocativa, associados a externalidades em rede, ou seja, à existência de efeitos diretos e/ou indiretos da interdependência entre as decisões de agentes que atuam nesses mercados. Esse pode ser caracterizado como um recorte microeconômico, buscando entender como essas relações de rede afetam decisões dos agentes econômicos, ou seja, produtores e consumidores, em mercados específicos. Neste sentido, a rede de empresas pode ser relacionada a empresas da mesma unidade produtiva, porém, independentes, que operem com externalidades técnicas, pecuniárias, tecnológicas e de demanda, que podem gerar rendimentos crescentes, dados os ganhos de escala e de escopo (Britto, 2002).

A segunda contradiz a dinâmica alocativa, através da constituição de um tipo particular de instituição, que possui a capacidade de coordenar a realização de atividades econômicas. Nesta segunda abordagem, a rede é tida como “objeto específico” de investigação. Essa estrutura é associada a elementos básicos, como mecanismos de operações particulares, responsáveis pela geração de estímulos de dentro para fora, que seriam indutores da adaptação ao ambiente (Britto, 2002).

Portanto, o conceito de redes de empresas é baseado em uma análise que evidencia a dimensão social das relações entre as empresas e seus desdobramentos sobre o meio econômico, além do padrão de conduta dos agentes envolvidos. Estas redes se caracterizam pela existência de autonomia relativa às forças externas, presença de organização e de capacidade endógena de transformação.

A partir do conceito de redes é de fundamental importância especificar sua estrutura, de acordo com Storper e Harrison (1991), estruturas morfológicas, ou seja, relacionadas à sua organização. Quatro elementos básicos podem ser ressaltados: nós, posições, ligações

e fluxos. O Quadro 1 sintetiza esses elementos e os associa à estrutura de rede proposta.

De acordo com o Quadro 1, pode-se inferir que o conjunto em que uma rede está inserida caracteriza-se como o conceito de nós que compõem a estrutura. Ou seja, as redes são identificadas como o produto das estratégias propostas pelos agentes envolvidos, que levaram a um relacionamento generalizado. Tais estratégias são identificadas como alianças, sejam para integração conjunta de atividades, para configurações aditivas, que geram ganhos de escala, ou por configuração complementar.

De acordo com Britto (2002), a partir da identificação das posições é possível definir como diferentes pontos se localizam no interior da estrutura, ou seja, está correlacionada à divisão de trabalho que une os diferentes agentes envolvidos, visando a um objetivo comum. Segundo Freitas (2005), a posição do ator é estabelecida e desenvolvida pelos investimentos em processo.

Além disso, é possível associar as estruturas em redes às suas ligações entre os nós que a constituem. Essa identificação é de fundamental importância, pois é possível a caracterização do tipo de estrutura proposto, ou seja, dispersa ou saturada. A estrutura dispersa corresponde a ligações limitadas entre os pontos, e a estrutura saturada é percebida quando cada ponto possui ligação com todos os demais da rede.

Porém, a caracterização da estrutura da rede implica identificar a natureza dos fluxos que estão envolvidos nos canais de ligações entre os nós propostos, ou seja, a identificação de bens tangíveis e intangíveis que estarão em fluxo na rede de empresa proposta (Britto, 2002).

Essa caracterização se constitui de um meio de simplificação, além da identificação dos elementos constituintes. Faz-se, também, ne-

cessário compreender as interconexões que se estabelecem entre os mesmos.

Na próxima seção, será discutido como os elementos estruturais estudados acima, se combinam com o objetivo de propiciar uma coordenação eficiente das transações e dos processos produtivos e/ou inovativos nesse ambiente intrarrede.

Dimensões de operação e propriedades internas de uma rede de empresas

Nessa seção, serão expostos os impactos referentes à associação e consolidação dos arranjos considerados. De acordo com Britto (2002), podem ser destacados três principais impactos. O primeiro refere-se ao impacto diretamente na esfera técnico-produtiva, ou seja, aumento de ganhos de eficiência advindos de economias técnicas e pela redução dos custos de produção e das transações envolvidas. O segundo se relaciona aos impactos indiretos ligados à exigência de coordenação das decisões produtivas e tecnológicas dos agentes envolvidos; através dessa coordenação é possível reduzir as incertezas e reduzir a concorrência. Por fim, o terceiro refere-se aos impactos dinâmicos, ou seja, associados à criação, circulação e difusão de informações e aprendizado, o que dá ênfase à capacitação tecnológica e é “motor” para o processo inovativo da rede de empresas. Esses impactos refletem em três dimensões que estão representadas pela Figura 1, que tem como objetivo representar a base dos fenômenos que ocorrem dentro das redes de empresas.

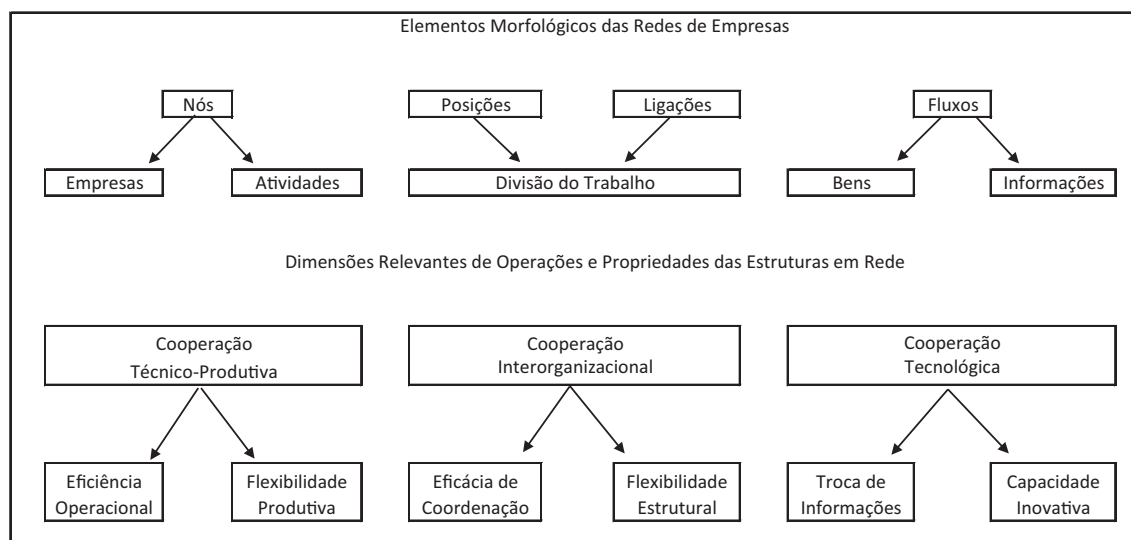
A cooperação técnico-produtiva é um segmento associado à divisão do trabalho e às especializações produtivas dos agentes envolvidos na rede, a partir das quais se trans-

Quadro 1. Elementos básicos das redes de empresas.

Chart 1. Basic elements of networks of firms.

Elementos básicos	Elementos constituintes das redes de empresas
Nós	Empresas e/ou Atividades
Posições	Estrutura de Divisão de Trabalho
Ligações	Relacionamentos entre Empresas (quesitos qualitativos)
Fluxos	Fluxo de bens e de informações

Fonte: Elaboração própria a partir Britto (2002).

**Figura 1.** Referencial analítico.**Figure 1.** Analytical framework.

Fonte: Britto (2002, p. 359)

formam em sistemas técnico-produtivos, que acarretam os ganhos de eficiência, ou seja, aumento da eficiência operacional e incremento da flexibilidade produtiva, para os envolvidos na rede. Essa dimensão remete à necessidade de melhoras na logística de coordenação dos fluxos produtivos (Britto, 2002).

A dimensão baseada na cooperação interorganizacional extrapola a dimensão de base técnico-produtiva, revelando um aspecto que envolve as estruturas de poder e a estrutura hierárquico-funcional da rede, com ênfase nos dispositivos internos de resolução de conflitos e especialização da concorrência existente entre os envolvidos na rede. Fundamentalmente, esse segmento está associado ao tamanho dos agentes participantes da rede e do grau de centralização das relações internas que a configuram. Nesse segmento, podem-se identificar dois tipos de ganhos de eficiência, o fortalecimento da eficácia do processo de coordenação interorganizacional e a realização de ajustes na estrutura da rede em função de incentivos ambientais (Britto, 2002).

O segmento baseado na cooperação tecnológica em redes de empresas envolve o fortalecimento do potencial inovativo de seus agentes envolvidos. Ou seja, uma das características essenciais das redes de empresas se refere à criação, difusão e circulação de conhecimento e informação, o que reflete em um aprendizado para o todo, que aumenta o potencial inovativo da rede. Dentre esses aprendizados,

podem-se destacar: conhecimentos tecnológicos (P&D – Pesquisa e Desenvolvimento) intencionalmente desenvolvidos em cooperação; circulação de conhecimento tecnológico no interior dos arranjos, acelerando o processo inovativo; incremento coordenado das competências dos agentes no interior da rede, ou seja, qualificação de recursos humanos, por meio de treinamento; e por fim, consolidação dessa atividade inovativa com a difusão para sociedade (Britto, 2002).

Além dos diferentes impactos que uma rede de empresas pode gerar, segundo Britto (2002), é possível identificar uma tipologia para as redes, mesmo que de forma estilizada. Desta forma, o autor traz três modelos estilizados que procuram preparar a diversidade institucional das redes. São elas: redes de subcontratação, através das quais se destaca uma empresa principal, que seria responsável pelos fluxos internos associados à rede; redes de base no aglomerado espacial de agentes em distritos industriais, ou seja, um espaço urbano, que possui tamanho semelhante ao de um ou mais bairros, que recebem incentivos fiscais; e por fim, redes tecnológicas, organizadas com o objetivo de permitir uma troca de competências; a partir dessa relação seria possível a introdução de inovações no mercado.

Tal tipificação remete às teorias de aglomeração produtiva. De acordo com Costa (2010), compreender as redes de empresas implica, também, entendê-las dentro de aglomerados,

ou seja, conjuntos de empresas dispostas geograficamente, relacionadas pela sua proximidade, caracterizando-se como um fenômeno econômico-espacial. Essa condição aponta para a possibilidade de circunstâncias favoráveis às atividades ali desenvolvidas. Conforme esses agrupamentos, utilizam-se de estruturas e recursos internos, de acordo com sua posição geográfica, econômica, social e política, pode-se identificar uma organização com características locais. Nesse sentido, a próxima seção será direcionada para as principais teorias de aglomerações de empresas.

Teorias contemporâneas de aglomerados

Alavancadas pela Teoria do Desenvolvimento Endógeno e pelos notáveis casos de sucesso tanto em países ricos quanto pobres, destacam-se quatro correntes teóricas na análise das teorias contemporâneas que incitaram a elaboração de políticas públicas voltadas para as aglomerações, que são: teoria Neoschumpeteriana; teoria dos estudiosos dos Distritos Industriais Italianos; teoria da Nova Geografia Econômica; e, por fim, teoria da Escola de Harvard (Costa, 2010).

No caso da teoria Neoschumpeteriana, as inovações tecnológicas são a variável central para o desenvolvimento econômico, capazes de formar um diferencial espacial. Isto porque seu surgimento e sua difusão entre as empresas são determinados pelos arranjos institucionais e pela trajetória tecnológica estabelecida em cada local, denominada de *path dependence*.

É em função disso que as inovações aparecem em pontos localizados no tempo e no espaço conformando uma geografia do desenvolvimento descontínua, desarmoniosa e desequilibrada, conferindo aos sistemas locais de inovação oriundos de uma aglomeração produtiva com uma institucionalidade específica uma importância derradeira na endogeneização do desenvolvimento (Costa, 2010, p. 117).

Portanto, as aglomerações produtivas são vistas pelos neoschumpeterianos como espacialidades que se caracterizam por uma organização geradora do aprendizado local, do qual se derivam inovações capazes de promover sinergias positivas entre as empresas envolvidas e, também, com as instituições responsáveis pela pesquisa.

Com relação à teoria dos Distritos Industriais Italianos, ela tem como base os estudos

sobre os aglomerados produtivos de pequenas e médias empresas da Terceira Itália. Segundo Costa (2010, p. 118), o conceito de distrito industrial “é concebido como um sistema socio-territorial demarcado historicamente, no qual interagem determinantes sociais, culturais, políticos e econômicos, que se interinfluenciam no desenvolvimento de uma cultura comunitária facilitadora da sinergia entre agentes locais”.

Dentro desse arcabouço teórico destacam-se os trabalhos de Putnam (2000), cuja base do pensamento está no capital social, que consiste no uso de práticas sociais e relações de confiança entre cidadãos de uma sociedade, que estimulam um sistema de participação cooperativa entre seus membros. “A cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica” (Putnam, 2000, p. 177). Nesse sentido, os aglomerados com maior capital social são mais desenvolvidos, pois facilitam a atuação coordenada e a fluidez de informação entre os agentes, gerando um processo contínuo de atualização de novas tecnologias, produtos, processos, componentes, insumos e técnicas de marketing, comerciais e financeiras (Costa, 2010).

No âmbito da teoria da Nova Geografia Econômica, o principal expoente é Paul Krugman, que atribui à sua análise diversos espectros presentes nas aglomerações produtivas. Entre eles estão os custos de transporte da teoria da Localização de Hirschman, as externalidades aglomerativas marshallianas, os efeitos de encadeamentos e as forças centrípetas e centrífugas da economia do desenvolvimento. Desta forma, uma junção positiva destes fatores traduzida em retornos crescentes de escala, custos de transportes relativamente menores, economias externas locais, formaria um campo de atração para os agentes econômicos, delineando a geografia da economia (Costa, 2010).

Na teoria da Escola de Harvard, destacam-se os estudos de Michael Porter, que atribui as vantagens competitivas a um conjunto de fatores locais geograficamente restritos, cujo desempenho de uma indústria específica atrai atividades correlatas, mediante o intercâmbio de informações, de tecnologias e de fatores produtivos, além do estímulo à inovação (Costa, 2010).

Ou seja, Porter ressalta que as empresas espacialmente concentradas tendem a apresentar um

desempenho competitivo superior, porque conseguem obter acesso a serviços e informações que estão disponíveis para os diversos produtores localizados no entorno da concentração. Assim, as aglomerações produtivas, chamadas por ele de clusters, destacam-se pelo fato de que a coordenação das ações entre os agentes permite a realização de investimentos mais expressivos em um contexto específico, os projetos coletivos de empresas passam a ganhar maior relevância até mesmo com o apoio do Estado e das instituições de pesquisa, catalisando os recursos de uma economia (Costa, 2010, p. 122).

Dentre as teorias analisadas, destaca-se a Teoria Neoschumpeteriana, ou seja, a teoria inovativa. As inovações tecnológicas possibilitam a elevação da eficiência, a fragmentação da produção, bem como a especialização da atividade, podendo gerar, através de trocas de recursos intangíveis entre as empresas, economias de escala (Barquero, 2001). Esse sistema de trocas entre os agentes econômicos envolvidos é possível pelas relações de integração e/ou cooperação. Neste contexto, introduzem-se, assim, as redes, as quais são responsáveis pela difusão da atividade inovativa e do conhecimento desenvolvido no ambiente empresarial.

Albuquerque (1998, p. 20) ressalta que “a introdução constante de inovações tecnológicas e organizativas na base produtiva constitui [...] um elemento determinante no incremento da produtividade e da competitividade”. Assim, a formação de redes representa uma característica central para o desenvolvimento e crescimento, ressaltando este como caráter endógeno, pois resulta em vantagens competitivas, condicionando o desenvolvimento e as transformações ocorridas nas estruturas, a partir da organização de relações entre os agentes econômicos.

De acordo com Moricochi e Gonçalves (1994), o conceito de inovação, dentro da concepção schumpeteriana, tem uma amplitude maior, abrangendo a introdução de um novo produto, de um novo método de produção, de um novo mercado, descoberta de uma nova fonte de matéria-prima, e/ou reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou ruptura de uma posição de um monopólio.

Desta forma, percebe-se que a reestruturação das empresas para atuação em rede já é uma forma de inovação, que permite às empresas atuarem frente ao movimento do sistema econômico, movimento este que se dá também pela própria inovação, como a reorganização da indústria, a partir da visão schumpeteriana.

Considerando a importância da inovação tecnológica, a atuação em rede se justifica, dado que esta amplia a potencialidade de criação e difusão tecnológica, em todos os níveis citados nos itens anteriores.

Neste contexto, insere-se o setor leiteiro, no qual o movimento inovativo, tanto em termos de novos produtos como de reorganização da indústria, tem buscado, também, na formação de redes uma resposta pelas empresas mais frágeis. Diante disso, as próximas seções ater-se-ão à compreensão desse processo de reorganização da indústria leiteira.

Metodologia

O estudo contou com uma pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, de forma a permitir uma compreensão da estruturação das redes de empresas, bem como das teorias de aglomeração produtiva. O parâmetro teórico está embasado na visão neoschumpeteriana para a análise de aglomerações produtivas. Além disso, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para o entendimento do processo evolutivo do setor leiteiro no Brasil.

O trabalho contou, também, com uma pesquisa documental, para a obtenção de dados sobre o setor leiteiro no Brasil, tendo como fonte os sites do IBGE e do CEPEA.

Além disso, a pesquisa contou com um estudo de caso, a partir da análise de uma rede composta por um grupo de empresas do setor de laticínios situado na região sul de Minas Gerais. Nesse sentido, foi feita uma avaliação da trajetória empresarial e territorial dos membros pertencentes à rede em estudo.

Para tanto, contou-se com pesquisa de campo, com entrevista semiestruturada, com representante do SEBRAE, órgão central para a formação da rede, possibilitando compreender os elementos para a sua formação.

A pesquisa contou, também, com entrevistas estruturadas junto aos empresários pertencentes à rede, obtendo os dados para 2013. O questionário utilizado aborda três itens centrais, que são: identificação do empreendimento, mercado consumidor, formação da rede. Estes itens são desmembrados em questões que permitem compreender a evolução das empresas, trazendo os pontos favoráveis e desfavoráveis de uma estrutura em rede, bem como avaliar suas relações com inovação, cooperação e crescimento econômico. Foram entrevistadas nove empresas que, segundo es-

tudo das definições de aglomerados empresariais, formam uma rede.

Caracterização do complexo agroindustrial leiteiro no Brasil

O Brasil foi indicado, em 2010, como o quinto maior produtor de leite do mundo, com 5,3% da produção total, segundo dados da FAO, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (14,6%), Índia (8,4%), China (6%) e Rússia (5,3%). Em 2011, sua produção chegou a 32 bilhões de litros de leite, tendo um crescimento de 62,37%, em relação ao ano de 2000. Desse total de 2011, Minas Gerais foi o maior produtor, com 8,7 bilhões de litros de leite (IBGE/ PPM, 2011).

Tal produção faz parte de um amplo complexo, em que se observa a relação entre o setor agropecuário, indústria de transformação e distribuição, cujos agentes das transações são o produtor, o processador, o distribuidor e o consumidor (Souza *et al.*, 2005).

A Figura 2 resume o sistema agroindustrial do leite no Brasil, com os elos que o constituem.

No âmbito da produção, Jank e Galan (1998) identificam os produtores especializados e os não especializados. Os primeiros correspon-

dem aos produtores que têm na produção leiteira sua principal atividade, utilizando certo nível de tecnologia, concentrados especialmente em Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande de Sul, Paraná e Goiás. Já os produtores não especializados utilizam tecnologia rudimentar, geralmente, produtores de corte que utilizam o leite como subproduto, estando espalhados por todos os estados leiteiros do país.

Com relação ao processamento, estão presentes multinacionais, empresas nacionais, cooperativas, comerciais importadores e pequenos laticínios. As multinacionais são grandes grupos privados internacionais, que atuam com marcas nacionalmente reconhecidas e grande capacidade para financiar pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, propagandas e escala de produção. As empresas nacionais têm menos capacidade financeira, o que as remete a produtos mais específicos e mercados regionais. Já as cooperativas atuam na compra de leite dos produtores para venda aos laticínios, às vezes atuando na industrialização. Podem ser singulares ou centrais; no primeiro caso, são cooperativas de primeiro grau; no segundo caso, são de segundo grau, ou seja, são constituídas de cooperativas singulares, para obtenção de economia de escala,

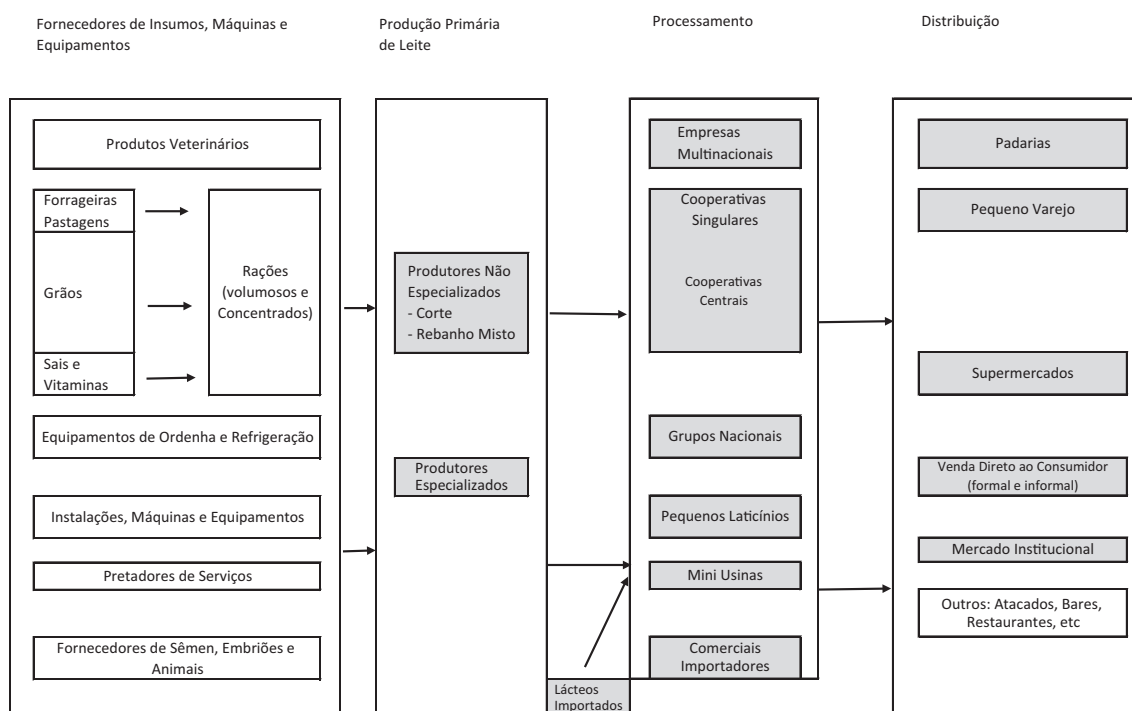


Figura 2. Delimitação do sistema agroindustrial do leite no Brasil.

Figure 2. Delimitation of the agroindustrial system of milk in Brazil.

Fonte: Jank e Galan (1998).

sendo capazes de atuar no mercado nacional com produtos industrializados. Os comerciais importadores trazem produtos derivados do setor lácteo, de origem diversa, a preços competitivos. Os pequenos laticínios compram o leite, industrializam e comercializam em mercados regionais (Jank e Galan, 1998).

Em termos de distribuição, ela foi dividida em três segmentos centrais: padarias e pequenos varejos, que atuam na venda de leites pasteurizados e queijos tradicionais; grandes superfícies, representados pelos super e hipermercados, que têm atuado pressionando os laticínios após conseguir grande fatia do mercado, com o advento do leite longa vida; e venda direta ao consumidor, que ainda persiste, especialmente, em pequenos municípios, para venda de leite e queijos sem marca (Jank e Galan, 1998).

De acordo com Wilkinson (2008), para compreender a evolução do complexo leiteiro no Brasil é necessário dividi-lo em três períodos de análise, que são: final dos anos 1960 até os anos 1980; o impacto da crise de 1980 até o fim do tabelamento de 1991; e o regime de liberalização, a partir de 1991.

O primeiro período foi marcado pela urbanização, com o consumo de leite fluido; pela integração de mercados, dada a malha rodoviária nacional; e por novos padrões de consumo com a adoção de derivados do leite. Diante desses fatores, as multinacionais buscaram se estabelecer nos mercados mais dinâmicos e de maior valor agregado; destaca-se a Danone, que atuou quase em monopólio, no setor de iogurte. A Mococa e a Parmalat concentraram-se no desenvolvimento da produção do leite longa vida, em embalagem Tetra Pak. Os produtos de mais alto valor têm um crescimento mais expressivo, como o leite condensado, creme de leite, iogurtes e sobremesas (Wilkinson, 2008).

A década de 1980 é marcada pela crise econômica, reconhecido por muitos como a “década perdida”. Em termos do complexo leiteiro, há uma queda da demanda, refletindo na produção nacional, levando ao aumento da importação. De acordo com Wilkinson (2008), a consequência foi o aumento do setor informal, deprimindo os mercados industriais de leite fluido e queijos tradicionais. Apesar disso, dois setores se beneficiaram dessa liberação comercial, que foram os produtores do leite tipo B e as indústrias de derivados de leite. Tal favorecimento é explicado por se tratar de setores com rentabilidade maior, o que lhes

permitia certa resistência frente à crise. Nesse momento, já se inicia uma primeira onda de concentração do setor, com a compra dos laticínios em dificuldade pelas indústrias de derivados de leite.

Outro movimento, identificado por Wilkinson (2008), foi o aumento das cooperativas centrais, pelo qual o arranjo das cooperativas singulares atuando em conjunto permitiu a ampliação de escala de produção e a sua diversificação, favorecida pela difusão tecnológica de processos relevantes. Além disso, o formato central levou estas cooperativas do mercado regional para o nacional, apesar de ser ainda um mercado dominado pelas multinacionais, como a Nestlé e a Danone.

A década de 1980, também, foi marcada pelo fortalecimento do leite longa vida, inovação que resultou na reestruturação do mercado de leite fluido, que deixou de ser regional para ser nacional. Neste contexto, a comercialização sofre alterações expressivas, aumentando o poder do setor distributivo (super e hipermercados) diante dos laticínios e ameaçando os processadores de leite pasteurizado (Wilkinson, 2008; Jank e Galan, 1998). Diante disso, intensifica-se o processo de concentração do setor, com destaque para a Parmalat, que compra importantes empresas regionais.

No final da década de 1980 até 1991, o país passa por mudanças importantes, como a abertura do mercado internacional, com importação tanto de insumos como de produtos finais lácteos; fim das políticas sociais do leite, o que levou à permissão de importações diretas pelos empresários; liberalização do preço do leite. Neste contexto, o setor leiteiro sofre uma retração expressiva na demanda, ao mesmo tempo em que se ampliam as importações de leite em pó, queijo e manteiga. Nos anos 1980, o crescimento médio das importações de leite foi de 14,4% ao ano (Yamaguchi e Martins, 2003 *in* Cruz e Crispim, 2008).

Segundo Wilkinson (2008), o período é marcado por disputas entre as empresas multinacionais e algumas nacionais, que aproveitavam os baixos preços do leite em pó importado, e o setor cooperativista, que se via preso a uma oferta de leite interna mais cara, decorrente de um setor produtivo pouco modernizado e vítima da sazonalidade. “Assim, enquanto a tarifa compensatória coloca o Governo brasileiro contra a CEE, ela representa de fato uma divergência profunda entre os agentes econômicos do complexo leiteiro brasileiro” (Wilkinson, 2008, p. 76).

De acordo com Cruz e Crispim (2008), a abertura comercial levou a um processo de seleção e especialização no setor, ampliando a busca por competitividade, uma vez que as importações de leite e derivados internalizavam produtos decorrentes de *dumping* e subsidiados. Neste contexto, as multinacionais ampliam a compra de empresas nacionais, aprofundando a concentração no setor, e as cooperativas brigam para a tecnificação das propriedades rurais e a volta da regulamentação dos preços.

Esse processo continua no cenário brasileiro. No ano de 1994, foi implantado o Plano Real, cujo objetivo era conter a inflação. O resultado inicial do Plano foi a apreciação do real, o que facilitou ainda mais as importações e dificultava o reajuste de preços internamente, o que foi denominado de âncora cambial. O governo utilizou esse instrumento especificamente para o setor agrícola, o que ficou conhecido como âncora verde. Dessa forma, cria-se a necessidade de um novo modelo de produção, principalmente, para os pequenos produtores, que terão de inovar, seja na quantidade, qualidade, diversificação ou mesmo na forma de interação com a concorrência, para acompanhar as exigências do livre mercado (Cruz e Crispim, 2008).

Com essas transformações, ocorreu um significativo aumento no consumo interno. Com isso, o resultado dessas mudanças foram mais investimentos no setor, por meio de ganhos na produção primária, nos processos logísticos e no amadurecimento da cadeia produtiva.

Além disso, essas transformações resultaram também em mudanças na estrutura da indústria, refletindo em fusões e aquisições, iniciadas em meados dos anos 90 e que vêm se intensificando. Isso pode ser percebido ao verificar a trajetória dos maiores laticínios do Brasil, entre 2004 a 2012, na Tabela 1.

Segundo a Tabela 1, verifica-se a entrada de novas empresas e o desaparecimento de outras, o que na realidade é o resultado da fusão ou parceria de empresas, que passam a ocupar lugares mais altos no *ranking* do setor leiteiro. A primeira delas é a Dairy Partners America (DPA), uma *joint venture*, resultado da união da suíça Nestlé com a neozelandesa Fonterra, que tem se mantido em primeiro lugar no *ranking* do complexo leiteiro.

A LBR – Lácteos Brasil, que ocupa a segunda posição no *ranking*, é a união das marcas Líder, Bom Gosto, LeitBom, Parmalat, Poços de Caldas, Boa Nata, Ibituruna, São Gabriel e

Da Matta. A Itambé é uma cooperativa central, resultado da união de 31 cooperativas singulares. A Castrolanda aparece no *ranking* ao fazer uma parceria com a Batavo, no setor lácteo. Cabe ressaltar que ambas possuem atuação em outros setores. No caso da Batavo, faz parte também da BRF, que é uma empresa de capital aberto que une a Sadia, Perdigão, Qualy, Perdix, Elegê, Cotoche.

A Vigor é uma empresa de *food-service*, com fundo de participação junto à *holding* JBS, trabalha com as marcas Danubio, Faixa Azul, Leco, Serrabela e Amelia. A Confepar é uma cooperativa central que trabalha com oito cooperativas singulares do Paraná. A Frimesa também é uma cooperativa central, com cinco cooperativas singulares.

Desta forma, percebe-se que as empresas têm seguido uma trajetória de união com outras empresas do ramo, para fortalecimento da marca, criação de novas marcas, diversificação de produtos e ampliação do mercado.

A abertura econômica e o processo de competição internacional que o setor lácteo conviveu após a desregulamentação exigiu ganhos de escala na indústria. Essa foi outra grande marca dos últimos anos, em que a indústria deixou de perseguir plantas com capacidade de processamento de 200 ou 300 mil litros/dia para plantas industriais com capacidade de 1 milhão de litros/dia e com elevado grau de automação. [...] é necessário continuar aumentando a escala de produção, já que a rentabilidade unitária das commodities em geral é baixa (Carvalho, 2010, p. 3).

Além da desregulamentação do mercado, Carvalho (2010) aponta outro fator que contribuiu para esse processo de fusão, aquisições e parcerias entre empresas do setor lácteo, que foi o crescimento do mercado de leite UHT, pois, como já foi referenciado anteriormente, com este tipo de leite, o consumidor não precisa mais fazer compras diárias, trocando as padarias pelos supermercados. Diante disso, as indústrias passam a negociar com grandes varejistas, com amplo poder de mercado. “Para se ter uma ideia dessa concentração, cerca de 70% do faturamento das 300 maiores lojas está concentrado em 10 empresas. Em 1997, essas 10 maiores detinham 49% do faturamento” (Carvalho, 2010, p. 4). Assim, os laticínios precisam se fortalecer frente aos varejistas.

Obviamente, os mais atingidos nesse processo têm sido os pequenos e médios laticínios, que não têm escala suficiente nem poder de mercado para negociar com esses grandes

Tabela 1. *Ranking* dos maiores laticínios no Brasil por recepção de leite (mil litros).
Table 1. Ranking of the largest dairy companies in Brazil in terms of milk reception (thousand liters).

Ranking	2004		2005		2006		2007		2008	
	DPA		DPA		DPA		DPA		DPA	
1	DPA	1.509.067	DPA	1.708.000	DPA	1.702.000	DPA	1.800.000	DPA	1.900.000
2	Itambé	829.500	Itambé	1.005.000	Itambé	1.039.000	Elegê	1.324.007	Itambé	1.240.000
3	Elege	717.707	Elege	841.549	Elege	987.965	Itambé	1.090.000	Bomgosto	966.444
4	Parmalat	406.688	Parmalat	591.847	Parmalat	612.070	Parmalat	725.021	Parmalat	911.000
5	CCL	338.437	CCL	360.124	Laticínios Morrinhos	338.098	Bom Gosto	632.735	Leitbom	402.527
6	SUDCOOP	261.099	Embaré	306.249	CCL	316.045	Laticínios Morrinhos	387.140	Embare	350.345
7	Embaré	256.398	Laticínios Morrinhos	299.444	Embaré	309.453	Embaré	336.573	CENTRO-LEITE	336.031
8	Laticínios Morrinhos	252.702	CENTRO-LEITE	268.268	CONFEPAR	288.482	CONFEPAR	333.490	CONFEPAR	331.657
9	CENTRO-LEITE	229.135	SUDCOOP	266.261	CENTRO-LEITE	263.128	CENTRO-LEITE	300.095	Laticínios bela vista	299.177
10	Batavia	209.893	CONFEPAR	262.233	Batavia	241.601	Lider Alimentos	248.725	Danone	240.985
11	Danone	200.737	Batavia	224.561	Bom Gosto	231.673	CCL	247.950	Frimesa	212.134
12	Grupo Vigor	196.425	Lider Alimentos	202.679	Lider Alimentos	226.535	Batavia	246.459	CCL	169.490
13	CONFEPAR	189.308	Danone	196.399	SUDCOOP/FRIMESA	225.995	SUDCOOP/FRIMESA	225.804		
14	Lider Alimentos	151.482	Grupo Vigor	191.922	Danone	221.905	Danone	222.091		
15					Grupo Vigor	201.498	Nilza	219.449		
16					Nilza	196.500	Grupo Vigor	201.300		

Tabela 1. Continuação.
Table 1. Continuation.

Ranking	2009		2010		2011		2012	
	DPA	2.050.000	DPA	LBR - Látexos Brasil	2.120.000	DPA	LBR - Látexos Brasil	DPA (2)
1	DPA	2.050.000	DPA	LBR - Látexos Brasil	2.120.000	DPA	LBR - Látexos Brasil	1.958.500
2	Bom Gosto	1.224.054	LBR - Látexos Brasil	LBR - Látexos Brasil	1.795.000	LBR - Látexos Brasil	LBR - Látexos Brasil	1.576.800
3	Itambé	1.125.000	Itambé	Itambé	1.110.000	Itambé	Itambé	955.000
4	Parmalat	470.021	Italac	Italac	801.600	Italac	Italac	936.901
5	Leit Bom	420.641	Embaré	Embaré	453.067	Laticínios Bela Vista	Laticínios Bela Vista	635.066
6	Embaré	398.590	Laticínios Bela Vista	Laticínios Bela Vista	421.196	Embaré	Embaré	468.682
7	Laticínios Bela Vista	388.027	CENTROLEITE	CENTROLEITE	298.848	Danone	Coops Castrolandia E Batavo (4)	428.580
8	CENTROLEITE	322.757	CONFEPAR	CONFEPAR	251.667	Jussara	Danone	363.000
9	Danone	254.469	Danone	Danone	293.379	CENTROLEITE	Jussara	308.135
10	CONFEPAR	229.539	Grupo Vigor	Grupo Vigor	212.808	Grupo Vigor	CONFEPAR	266.102
11	Frimesa	201.222	Frimesa	Frimesa	180.401	CONFEPAR	CENTROLEITE	245.827
12	CCL	124.747	Jussara	Jussara	262.970	Frimesa	Grupo Vigor	220.840
13			CCL	CCL	75.821		Frimesa	189.314

Fonte: Leite Brasil, CNA, OCB, CBCL e Embrapa/Gado de Leite (adaptado pelo autor).

varejistas. Diante disso, a formação de redes de laticínios locais tem se mostrado como uma alternativa, seguindo a teoria de que a ação conjunta levaria a um poder maior de atuação junto aos fornecedores e aos compradores. Além disso, houve também uma mudança de direção com relação aos seus compradores, direcionando a produção para as lojas gourmet, pizzarias e pequenos mercados, que trabalham com consumidores que buscam um produto diferenciado, em que a qualidade tem peso maior que o preço.

Junto a isso, a diversificação da produção, trazendo os produtos enriquecidos, novas sobremesas ou produtos *lights* e *diets*, vai ampliando o leque ofertado por esses laticínios, para ampliar ou mesmo manter seu *market share*. De acordo com Carvalho (2010), o perfil do consumidor tem se alterado, impactando nas indústrias. Entre estas alterações estão a busca de produtos mais convenientes com a vida atribulada dos centros urbanos, como o leite UHT, que pode ser guardado, não necessitando da compra diária. Há maior preocupação com a saúde, levando à busca de alimentos funcionais, tanto em termos de enriquecimento nutricional, como na busca de componentes que atuam nas atividades fisiológicas e metabólicas.

Assim, a trajetória do complexo leiteiro mostra grandes alterações, que impactaram profundamente nos laticínios, levando a uma reestruturação do mercado e das empresas, com grande destaque para o movimento concentrador e atuação em rede, bem como para a diversificação, de forma a permanecer no mercado frente à ampliação da competitividade do setor.

Nesse contexto, a próxima seção tem como objetivo analisar uma associação de laticínios, na mesorregião do Campo das Vertentes, para uma visão mais detalhada desse processo para os laticínios de pequeno porte, buscando identificar a relevância da atuação em rede para o benefício do grupo.

Análise da rede de laticínios da Região do Campo das Vertentes

O estado de Minas Gerais é o maior e mais tradicional estado produtor de leite do Brasil, representando, aproximadamente, 28% da produção de leite do país e 30% da produção de derivados lácteos, produção alcançada como resultado do trabalho de cerca de 300 mil produtores e pela existência de aproximadamente 900 indústrias de laticínios. A produção de leite representa 4% do PIB do estado e está

presente em todas as suas regiões, com destaque para o Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, Sul de Minas e Zona da Mata (Projeto Produção de Derivados Lácteos pelos Laticínios da Região Campo das Vertentes – SEBRAE).

Diante desse potencial leiteiro, no início de 2010, o SEBRAE-MG (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) desenvolveu o projeto “Produção de Derivados Lácteos pelos Laticínios da Região Campo das Vertentes”. Este projeto atendia um grupo de 11 indústrias de laticínios, na região Campo das Vertentes, que compreende parte dos territórios do sul de Minas e da região central do Estado. As microrregiões atendidas pelo projeto respondem por cerca de 6,5% da produção de leite do estado, e 46% das indústrias de laticínios estão localizadas nas regiões central e sul de Minas Gerais. As empresas atendidas pelo projeto têm, juntas, um faturamento por volta de 155 milhões de reais por ano, geram 750 empregos diretos, possuem capacidade de beneficiar 500 mil litros de leite/dia, captando atualmente aproximadamente 300 mil litros de leite por dia de 1.700 fornecedores. Essas empresas vendem para diversos estados do país, produzindo desde a linha tradicional de lácteos (minas padrão, frescal, mussarela, requeijão, manteiga, iogurte, doce de leite, prato) até produtos especializados (parmesão, *gouda*, *gruyere*, *brie*, *camembert*, reino, estepe, *emmental*, processados, *bel paese*, gorgonzola, produtos funcionais, derivados de leite de búfala).

O projeto foi estruturado tendo como objetivo central o aumento do lucro líquido das indústrias, vinculado a ações para redução de custos, na melhoria da qualidade dos produtos e segurança do alimento, maior eficiência na gestão empresarial, adoção de tecnologias de produtos e processos, otimização da logística e promoção de vendas, adoção de critérios de identidade para os produtos da região.

Durante o desenvolver do projeto, algumas empresas saíram, outras ingressaram, e, atualmente, as nove empresas parceiras formam a Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes, registrada juridicamente desde o início de 2013, que corresponde ao estudo de caso desta pesquisa.

Cabe ressaltar que a atuação do SEBRAE-MG com o grupo tem como objetivos a melhoria da competitividade das empresas participantes e a garantia de sua sustentabilidade, cada vez mais ameaçada devido à entrada de grandes *players* no setor, conforme referenciado na seção anterior. O fortalecimento das

empresas do grupo certamente contribuirá com o incremento da renda nos municípios atendidos, por meio da geração de novos empregos em toda a cadeia e a manutenção da produção dos derivados na região, por meio das empresas locais. A destinação do leite da região para grandes grupos certamente significaria o deslocamento de parte da renda gerada para outras regiões, não contribuindo para o desenvolvimento do território atendido pelo projeto.

Análise da Associação das Indústrias de Laticínios da Região Campo das Vertentes

Para a análise das empresas pertencentes à Associação, foram utilizados os dados adquiridos com a aplicação do questionário, conforme explicitado na metodologia. Foram entrevistadas nove empresas que, segundo estudo das definições de aglomerados empresariais, formam uma rede de empresas, cujo arranjo interorganizacional se dá entre empresas independentes, para uma ação cooperativa, visando à coordenação de atividades econômicas conjuntas.

A estrutura desta rede se baseia em nós, formados pelas empresas pertencentes à rede e instituições de fortalecimento da relação entre elas, como o SEBRAE. Nesta estrutura, as estratégias são identificadas a partir de alianças, tanto para as configurações aditivas, representadas pela união das empresas para compra e

venda conjunta, como para as configurações complementares, através do repasse de novas tecnologias produtivas e organizacionais.

A partir dessas estratégias, vislumbra-se a existência de estruturas dispersas, com ações isoladas entre duas empresas, como a abertura de uma distribuidora em Brasília, por duas empresas pertencentes à Associação, bem como de estruturas saturadas, com a ligação de cada empresa com todas as demais da rede, via a compra conjunta de insumos para a produção. Nesse contexto, identifica-se um fluxo de bens tangíveis (matéria-prima, mercadorias) como de bens intangíveis (compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias) na rede de empresas analisadas.

A rede de laticínios do Campo das Vertentes é composta por nove empresas, que possuem representação econômica, social e cultural significativa. Os laticínios surgiram em uma média de 29 anos, porém, ressalta-se que muitas empresas envolvidas no projeto possuem uma longa história. Tiveram seu início com fazendas familiares de seus avós, que cediam uma parte da fazenda para estrangeiros, que criavam várias fabriquetas no sul do estado de Minas Gerais. Estas fabriquetas recebiam os leites das fazendas que eram cedidas. Assim, pode-se inferir que o início das atividades leiteiras se deu muito antes, porém elas se consolidaram em média há 29 anos (Figura 3).

De acordo com a trajetória declarada pelas empresas, verifica-se que todas elas iniciaram com dois ou três produtos, no geral leite e quei-

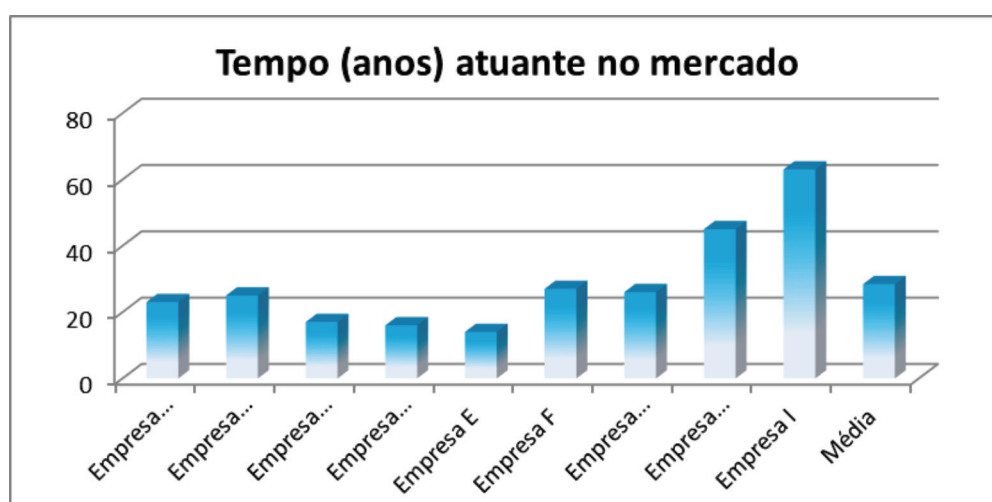


Figura 3. Quantidade de anos que as empresas integrantes da rede estão no mercado 2013.

Figure 3. Number of years that the members of the network are in the market in 2013.

Fonte: Elaboração própria após análise de questionário.

jo, e hoje ofertam uma variedade de queijos, algumas com bebidas lácteas, manteiga e produtos *light* e *diet*. Portanto, seguindo o movimento geral do complexo agroindustrial, as empresas da rede também buscaram se diversificar para atuar no setor de forma competitiva.

Entre os clientes da rede de laticínios do Campo das Vertentes estão as lojas especializadas, os hipermercados, os supermercados, as pequenas lojas, as padarias e as lojas gourmet, de acordo com a Figura 4. Trata-se de uma gama variada de compradores, refletindo a busca por novas formas de ampliar o *market share*, bem como uma tentativa de sair dos hiper e supermercados, que possuem uma capacidade maior de pressão no processo de negociação com os laticínios. Nesse sentido, as lojas gourmet e especializadas têm sido uma opção mais vantajosa, pois seus consumidores possuem uma renda maior; portanto, o preço de venda estará associado à maior qualidade do produto, permitindo aos laticínios obter um preço mais elevado em seus produtos. Diante desse perfil de consumidor, os laticínios buscam cada vez mais inovar em seus produtos, tanto em termos de qualidade como de variedade.

As empresas constituintes da rede de empresas atuam em todas as regiões do país, com destaque para São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, onde todos comercializam, sendo que para cinco empresas o maior volume de vendas é para São Paulo. Os mercados de Bra-

sília e das capitais no Nordeste também são expressivos. Apesar da extensão alcançada por laticínios da rede, que não são considerados grandes *players*, muitas regiões ainda podem ser amplamente exploradas como o Norte e Sul do país.

Visando a essa ampliação na comercialização, sete empresas pretendem expandir sua comercialização para novos mercados ou intensificar a venda em mercados que já atendem. Nenhuma tem estratégia de redução de áreas atendidas. Por isso, existe a possibilidade de quebra de paradigmas, ou seja, investir em nichos de mercado.

O fato de nenhuma empresa do grupo ter estratégia de redução das áreas atendidas representa duas linhas de atuação:

- As empresas que já trabalham com produtos diferenciados (de grande margem de lucro) e buscam novos nichos de mercado;
- As empresas que ainda não trabalham com produtos diferenciados (entendemos produtos diferenciados como linhas *light*, *diet*... ou de alto custo. Exemplo: queijos finos em lojas especializadas do ramo) podem competir com os gigantes do setor.

Com relação ao tipo de cliente, ou seja, a classe econômica que é atendida, a maior parte das empresas pretende diversificar as classes

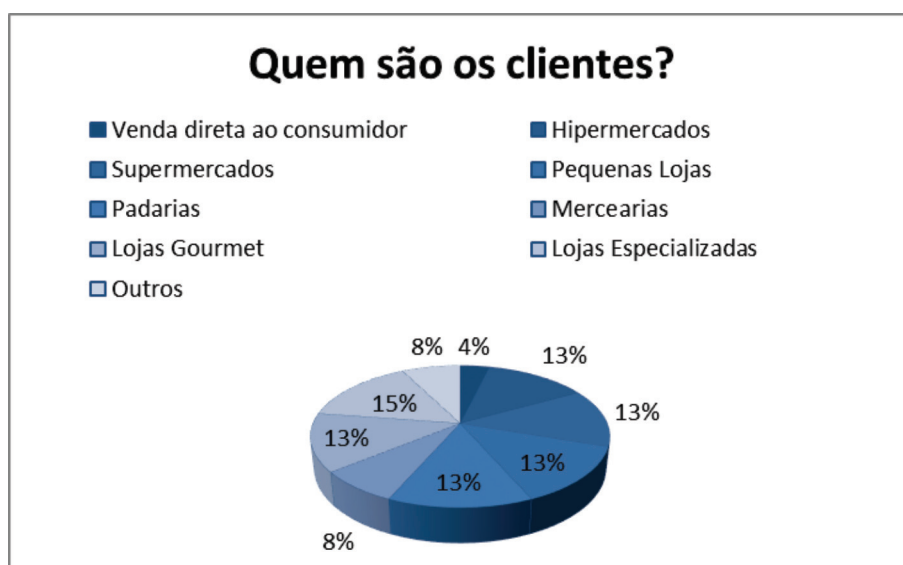


Figura 4. Principais clientes da rede de empresas 2013.

Figure 4. Main customers of the network of firms 2013.

Fonte: Elaboração própria após análise de questionário.

atendidas; aquelas que não possuem esse objetivo têm o enfoque de melhor atuação nos campos e classes que já atendem.

Tendo como base os interesses acima citados, as empresas apontam como intenção na formação do grupo: o fortalecimento no mercado e oportunidades de negócios, através de parcerias e troca de experiências; criação de uma central de negócios, ou seja, um modelo de compra coletiva; e a execução de grandes projetos com baixo custo, entre os quais é forte a busca por uma certificação de origem. Considerando estas intenções, ressalta-se que seis das nove empresas julgaram a central de negócios primordial para a solidificação da rede. Além disso, cinco das nove empresas citaram a criação da central de leite e certificação de origem como benéficos para todas as integrantes, pois, assim, poderão barganhar o preço e a distribuição do leite.

A consolidação da rede de empresas é de fundamental importância, pois atingiu as empresas, individualmente, direta e indiretamente. Diretamente, porque aumentou a interação entre as constituintes, melhorando o relacionamento, de forma a permitir uma competição sadia, com ações de ajuda recíproca. Levou à otimização da cultura, trazendo treinamentos e grande ênfase na importância da inovação. Indiretamente, porque mobilizou o mercado do leite, fazendo com que o preço do mesmo pudesse ser negociado.

Algumas ações vindas da rede de empresas já foram implantadas; as mais importantes e citadas pela grande maioria foram: a troca de experiências; treinamento de funcionários; introdução de novas tecnologias de produção na fábrica; melhora na gestão; melhora na relação com os fornecedores de leite; melhora na comunicação entre as empresas; compra conjunta de sal, uniformes, EPIs (Equipamento de Proteção Individual), material de limpeza, caixa de papelão, consultorias e treinamentos (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, Boas Práticas de Fabricação); participação em feiras (viagem à França); pequenas ações de logística.

De acordo com algumas empresas, o resultado da execução dessas ações foi uma economia de até 60 mil reais, em menos de sete meses, principalmente, com as compras conjuntas. Além da redução de custos (oito empresas), a maioria das ações já desenvolvidas proporcionaram resultados significativos para as empresas envolvidas na rede; destacam-se entre esses: seis empresas alcançaram novos

negócios e aumentaram o lucro; cinco aumentaram as vendas e se especializaram na produção; quatro ampliaram o mercado de atuação na região; três ampliaram o mercado de atuação para novos clientes; e três diversificaram sua produção.

Entretanto, algumas dificuldades foram identificadas pelas empresas participantes, tanto em relação comportamental, quanto em relação à gestão das empresas e da rede como um todo. Na questão comportamental, destacam-se a pouca disponibilidade dos membros para as reuniões, dificuldade de comunicação e dificuldade em alinhar objetivos. Na questão de gestão, foram destacados a dificuldade de coleta de informações, a falta de confiabilidade nos dados e o desnível de gestão.

Existem alguns custos para a manutenção da estrutura e funcionamento da rede; essa seria uma contribuição simbólica para a manutenção das atividades desenvolvidas e o custeamento de suas necessidades básicas; o restante dos custos é subsidiado pelo SEBRAE e algumas empresas de fomento, que são de fundamental importância.

Para o funcionamento ideal da rede seria necessária a contratação de um gestor, para que o mesmo atenda diretamente as necessidades das empresas envolvidas. O gestor necessitaria de uma estrutura física, ou seja, um escritório equipado. Posteriormente, com o desenvolvimento da rede, outra necessidade seria investir em pessoal e aprimoramento da gestão.

Para todas as empresas integrantes, a rede facilita o processo de inovações tecnológicas, tanto no âmbito processual como organizacional e até mesmo no oferecimento de serviços. Isso é possível diante da troca de informações, conhecimentos e experiências.

Para a formação e desenvolvimento da rede, todas as empresas concordam que o SEBRAE desempenhou papel fundamental. A instituição desempenhou um papel idealizador e financiador de projetos, provocou a união do grupo, aumentando a comunicação e a interação entre os membros.

Destaca-se, também, que algumas instituições desempenham papel fundamental para o desenvolvimento da rede, entre elas: FIEMG, financiadora de projetos; SILEMG, associações comerciais; governos federal, estadual e municipal como ferramenta política para projetos como o de Certificação de Origem; escolas técnicas e universidades da região para auxílio técnico e consultorias.

Para o fortalecimento das redes, as empresas envolvidas pretendem promover a união, fazer a padronização da gestão, através de consultorias e *marketing*, criar a central de negócios e central do leite, conseguir uma maior transparência nas ações desenvolvidas pelas empresas, aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores.

Dessa forma, percebe-se que a atuação da rede vem tendo um papel fundamental para os laticínios participantes. A formação da rede veio em resposta às inovações na estrutura de mercado, com o processo de concentração do setor e concomitante intensificação da competitividade. Esse mecanismo de reorganização estrutural das empresas em rede permitiu uma ação conjunta, levando a inovações tecnológicas, no sentido amplo desse conceito, como referenciado na parte teórica. Assim, as empresas têm conseguido permanecer no mercado, ampliar suas áreas de atuação, tanto em termos geográficos como de empresas compradoras de seus produtos, ampliar seu poder de barganha com os fornecedores, diversificar a produção, melhorar a gestão.

Conclusão

Neste trabalho, é possível reconhecer fortes evidências de que a discussão sobre aglomerados produtivos está evoluindo. Sem dúvida, é importante ressaltar que, com a crescente reestruturação produtiva e os movimentos de cooperação, pressões por redução de custos e aumento de produtividade estão gerando a formação de novos arranjos e conexões entre as empresas.

A formação de redes existe, pois é uma maneira de micro, pequenas e médias empresas competirem em escala local, regional e até mesmo global, sem terem que arcar sozinhas com os custos e incertezas que esta empreitada acarreta, visando à otimização da geração de valor para toda a cadeia de produção, além das possibilidades de conduzir as organizações a um desenvolvimento.

O estudo revelou que os estímulos de instituições de apoio e fomento às MPes conseguem alavancar a competitividade ou situá-la em um nível mais próximo da concorrência. A atuação do SEBRAE-MG com o grupo de laticínios da região tem como objetivos a melhoria da competitividade das empresas participantes e a garantia de sua sustentabilidade. O fortalecimento das empresas do grupo contribuirá com o incremento da renda nos

municípios atendidos, promovendo a geração de novos empregos em toda a cadeia e a manutenção da produção dos derivados na região através de empresas locais. A destinação do leite da região para grandes grupos certamente significaria o deslocamento de parte da renda gerada para outras regiões, não contribuindo para o desenvolvimento do território atendido pelo projeto.

Portanto, é possível inferir que as empresas que compõem os laticínios da região do Campo das Vertentes possuem perfil para se configurarem como uma rede. Assim, asseguram um melhor desempenho competitivo e garantem sua sobrevivência no mercado, formando alianças estratégicas para enfrentar e solucionar os problemas decorrentes do mercado competitivo globalizado, através de diferentes tipos de inovações.

Referências

- ALBUQUERQUE, F. 1998. *Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico: uma resposta às exigências do ajuste estrutural*. Fortaleza, BNB, 91 p.
- BARQUERO, A.V. 2001. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística, 280 p.
- BRITTO, J. 2002. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: D. KUPFER; L. HANSENCLER (orgs.), *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro, Campus, p. 345-388.
- CARVALHO, G.R. 2010. *A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro* Embrapa, Juiz de Fora, 12 p. (Circular Técnica 100).
- COSTA, E.J.M. 2010. *Arranjo produtivo local, políticas públicas e desenvolvimento regional*. Brasília, Ed. Mais Gráfica, 404 p.
- CRUZ, C.F.; CRISPIM, J.P.C. 2008. A abertura comercial e o setor lácteo brasileiro: algumas reflexões. In: Congresso da SOBER, XLVI, Rio Branco, 2008. *Anais...* Rio Branco. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/335.pdf>. Acesso em 02/12/2012
- FREITAS, J.B. 2005. *Formação e gerência de redes de empresas: requisitos para a adequação do planejamento e controle de produção – estudo de caso em obras de construção civil de grande porte*. São Carlos, SP. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 129 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE); PESQUISA PECUÁRIA MUNICIPAL (PPM). 2011. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=PP&z=t&o=24>. Acesso em 20/01/2013.
- JANK, M.S.; GALAN, V.B. 1998. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. In: M.S.

- JANK; V.B. GALAN, *Competitividade no agribusiness brasileiro*. São Paulo, Pensa-USP, p. 178-271.
- MENDONÇA, F. M. 2008. *Formação, Desenvolvimento e Estruturação de Arranjos Produtivos Locais da Indústria Tradicional do Estado de Minas Gerais*. Rio de Janeiro, RJ. Tese de Doutorado. Programa de Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ, 266 p.
- MORICCHI, L.; GONÇALVES, J.S. 1994. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. *Informações Econômicas*, 24(8):27-35.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. 2001. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8(3):289-303. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>
- PUTNAM, R.D. 2000. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Ed. FGV, 260 p.
- SOUZA, D.B. de; MORAIS, A.T.; SOUZA, J.P. de. 2005. Estudo da estrutura competitiva da cadeia agroindustrial de leite na Região Noroeste do Paraná. *Caderno de Administração*, 13(2):61-71.
- STORPER, M.; HARRISON, B. 1991. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, 20:407-422. [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90066-Y](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(91)90066-Y)
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. 2008. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica*, 1(1):art. 2. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/Revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a2.pdf. Acesso em: 02/12/2012
- WILKINSON, J. 2008. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial*. Rio de Janeiro, Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 98 p.

Submetido: 13/04/2014

Aceito: 28/08/2014