

A ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA GARANTIA DA QUALIDADE DO PRODUTO EM MATO GROSSO DO SUL

The performance of organizations of the Sectorial Chamber of milk production chain in product's quality assurance in Mato Grosso do Sul

RESUMO

Objetivou-se, neste estudo, foi examinar o papel das organizações que atuam na Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite, no estado de Mato Grosso do Sul (CSCPLMS) para garantir a qualidade do leite produzido no Estado. Especificamente, pretende-se identificar quais os fatores determinantes para a garantia da qualidade do leite no Estado e, se a CSCPLMS é considerada pelos seus membros como um agente coordenador dessa cadeia de produção. Para atender tais objetivos, foi realizada uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa e quantitativa. Em relação aos seus objetivos, caracteriza-se por uma abordagem descritiva exploratória, revelando um referencial teórico abrangente, e ao mesmo tempo, peculiar ao estado de MS. Os resultados revelam que a matéria-prima da maioria das indústrias de laticínios do Estado é oriunda de pequenos produtores constatando-se que não há por parte das organizações, ações efetivas voltadas a essa classe de produtores, bem como ações desenvolvidas pelas indústrias visando assegurar a qualidade da matéria-prima. Destaca-se a baixa atuação e representação das organizações nos elos transporte, distribuição e comercialização do produto. Além disso, verifica-se que poucas organizações a reconhecem como coordenadora dessa cadeia de produção.

Alencar Garcia Bacarji
Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Campus Cuiabá - Bela Vista
alencarbacarji@gmail.com

Leandro Sauer
Pró-Reitor de Ensino e Graduação da UFMS
leandrosauer@uol.com.br

Recebido em: 19/5/09. Aprovado em: 31/3/11
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador Científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the role of organizations working in the Sectorial Chamber of Milk Production Chain in Product's Quality Assurance in Mato Grosso do Sul State (SCMPCPQA) to ensure the quality of milk produced in the state. Specifically, it was intended to identify the factors for ensuring the quality of milk in the state, and if the SCMPCPQA is considered by its members as a coordinating agent in this chain of production. To meet these goals, we conducted a research using both qualitative and quantitative approaches. In relation to their goals, they were characterized by an exploratory descriptive approach, revealing a comprehensive framework and at the same time peculiar to the state of Mato Grosso do Sul. The results show that the raw material of most of the dairy industry of the state is coming from small producers and that there is no effective action geared by the organizations to this class of producers, as well as actions taken by industry to ensure the quality of raw materials. Noteworthy was the low representation and activities of organizations in transport chain, distribution and marketing of the product. Moreover, it appears that few organizations have recognized the chamber as the coordinator of the production chain.

Palavras-chave: Câmara setorial, organizações, garantia de qualidade.

Key words: Sectorial Chamber, organizations, quality assurance.

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores, entre eles Caswell (1998), relatam que a garantia da qualidade está ganhando importância no contexto atual, pois os atributos de qualidade estão sendo melhor analisados por governantes, consumidores e companhias.

Quanto aos produtos oriundos da cadeia produtiva do leite, a situação não é diferente. Em geral, os consumidores estão ampliando exigências, visando suprir

suas necessidades nutricionais, bem como assegurar a qualidade do produto consumido (SPERS, 2000).

Dessa forma, as organizações ganham um maior grau de importância, uma vez que são constituídas por grupos de indivíduos que admitem possuir ações mais eficientes atuando de forma coletiva, com o propósito de atender seus interesses e desenvolverem ações conjuntas no ambiente institucional, o qual delinea suas ações.

A motivação para o desenvolvimento desse trabalho surgiu dessa observação, e da carência de estudos

na cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, dada a necessidade externa e intuitiva de se conhecer como se organizam e se desenvolvem essa cadeia produtiva quanto à questão da qualidade, buscando sempre conciliar o embasamento teórico predominante nos estudos do agronegócio com a realidade da cadeia produtiva do leite, que é, na maioria das vezes, fonte de renda primária para a maioria dos produtores do Estado, sendo hoje considerada a terceira atividade econômica de Mato Grosso do Sul (MICHELS et al., 2003).

Objetivou-se, no presente estudo, estudar o papel das organizações que atuam na garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul, especificamente as organizações que constituem a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite no Estado (CSCPLMS) e pretende-se:

- identificar quais são os fatores determinantes para a garantia da qualidade do leite em cada elo da cadeia produtiva;
- conhecer as formas de atuação das diversas organizações envolvidas na cadeia produtiva do leite para garantir a qualidade do leite no Estado;
- verificar se a CSCPLMS desempenha de forma adequada a função de agente coordenador da cadeia produtiva do leite no Estado, segundo as organizações que a constituem;
- avaliar a forma de atuação da CSCPLMS, segundo a visão das organizações que a constituem.

2 MÉTODO

Por objetivar conhecer o papel das organizações que atuam na garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul, este estudo segue com foco metodológico centrado na cadeia produtiva do leite, entendido como um conceito mais amplo, em que se considera a inserção do produtor rural, da indústria, e dos postos de comercialização como agentes de cada um dos elos.

Este estudo caracteriza-se por objetivar a geração de conhecimentos para aplicação prática a fim de solucionar problemas específicos, constituindo em uma pesquisa aplicada. Tal pesquisa se constitui, inicialmente, por uma abordagem qualitativa ao buscar a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados e, quantitativa, ao traduzir em números opiniões e informações para posterior classificação e análise.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) utiliza-se neste estudo o método dedutivo, que dispõe para o esclarecimento de teorias previamente estabelecidas. Em relação aos seus objetivos, se faz necessário, segundo Gil (2009), uma abordagem descritiva exploratória uma vez que a pesquisa visa descrever as características de determinada

população e utilizam-se de levantamentos bibliográficos e documentais, além de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Para definição da população a ser pesquisada, foi levantada junto à Coordenação da CSCPLMS a relação das organizações que compõem essa câmara setorial, totalizando 26 (vinte e seis) organizações: Secretaria de Produção e Turismo (SEPROTUR), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário (SDA) em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Agrário, Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (IDATERRA), Secretaria de Estado de Receita e Controle (SERC), Secretaria de Planejamento Ciência e Tecnologia (SUCT), Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO), Superintendência Federal de Agricultura (SFA), Federação da Agricultura de Mato Grosso do Sul (FAMASUL), Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (FIEMS), Federação dos Trabalhadores da Agricultura (FETAGRI), Fórum das Associações de Produtores de Leite da Região de Rochedo (ASPROLER), Assembléia Legislativa de MS, Associação dos Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul (ASSOMASUL), Associação Sul-Matogrossense dos Supermercados (AMAS), Associação dos Criadores de Mato Grosso do Sul (ACRISSUL), Associação Brasileira das Indústrias de Suplementos Minerais (ASBRAM), Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS), Banco do Brasil S.A, Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB/MS), Sindicato das Indústrias de Laticínio do Estado de Mato Grosso do Sul (SILEMS), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP), Associação dos Vendedores de Leite Caipira, Cooperativa Agropecuária do Vale do Ivinhema (COOPERAV) e Vigilância Sanitária. Dentre as organizações, 12 (doze) foram instituídas para representar o elo insumos, 18 (dezoito) o elo produção, 09 (nove) o elo transporte, 14 (quatorze) o elo indústria, 06 (seis) o elo distribuição e 10 (dez) o elo comercialização da cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul.

A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista focalizada individual, técnica proposta por Mattar (1996), classificada como uma abordagem não estruturada e não disfarçada, contemplando a aplicação de um questionário aplicado a cada agente responsável pela organização, perfazendo um total de 26 (vinte e seis) questionários. Em seguida foi realizada a tabulação dos

dados coletados, transformando-os em dados prontos a serem analisados e interpretados, utilizando-se nessa fase de análise e interpretação as ferramentas de análise estatística disponíveis no *software Microsoft Office Excel, versão 97-2003*.

Visando atender ao propósito do estudo procedeu-se um estudo exploratório, por meio de uma revisão teórica dos principais estudos que abordam o objeto de pesquisa. Inicialmente, foi realizado o levantamento de dados em fontes secundárias, compreendendo, de acordo com Mattar (1996), os levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas na área, os quais, segundo Malhotra (2001) são dados já coletados para objetivos que não os do problema em questão, sendo localizados de forma rápida, de fácil acesso e manuseio.

Neste estudo, o levantamento bibliográfico foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas com base nas principais obras (livros, revistas especializadas, dissertações, teses), em especial obras que enfatizam as peculiaridades do setor leiteiro do Estado, bem como o levantamento documental, disponibilizado pela CSCPLMS. Para o levantamento estatístico foram utilizados dados disponibilizados pelo IBGE. Já a coleta de dados primários, foi realizada por meio da entrevista focalizada individual, conforme apresentado anteriormente. Com a escolha de uma pesquisa exploratória, este estudo não tem como objetivo apresentar hipóteses e sim ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar. Busca-se gerar informações sobre as possibilidades práticas na condução de pesquisas sobre o objeto de estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Cadeia de Produção

Uma cadeia de produção pode ser definida, segundo Zylbersztajn (2000), como uma sequência de ações técnicas e econômicas constituídas através de cinco transações distintas. A primeira transação identificada envolve agentes ligados às empresas de insumos e produtores rurais que realizam a venda e a compra de insumos, respectivamente, necessários à produção. A segunda transação corresponde à venda, por parte dos produtores, e à compra, pelas indústrias, do produto *in natura*. A terceira transação envolve as indústrias e os agentes especializados pela distribuição do produto final (seja para o atacado ou varejo). A quarta transação retrata a relação entre os agentes de distribuição e o mercado (pontos de venda) onde são comercializados os produtos finais. Por fim, a quinta transação retrata a relação entre os

pontos de venda e o consumidor, englobando todos os agentes que possuem contato com o consumidor final.

3.2. Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul

A cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul está estruturada da seguinte maneira:

3.2.1 Insumos

Segundo Michels et al. (2003), o setor de insumos voltados à bovinocultura de leite em Mato Grosso do Sul é dominado por grandes empresas, sendo que seu fornecimento tem preços estabelecidos pelos fornecedores. A compra é geralmente feita de maneira individual, pois existem poucos produtores que adquirem insumos através de associações ou cooperativas. Nessa relação, não há nenhuma forma contratual.

Alguns problemas são apontados pelos produtores, entre eles: custo elevado dos insumos (para aquisição de um quilo de ração são necessários, aproximadamente, dois litros de leite), elevação constante de preços, alto custo no transporte (até a propriedade rural), elevada distância dos fornecedores, baixa eficiência de alguns medicamentos (MICHELS et al., 2003).

3.2.2 Produção

Michels et al. (2003) destacam que a atividade leiteira em Mato Grosso do Sul é a terceira atividade econômica do Estado. Constatou-se que cerca de 40% do leite é destinado ao leite resfriado cru, 11% leite pasteurizado, 10% a queijos e 37% queijo muçarela. A atividade leiteira do Estado é bastante heterogênea, sendo encontradas produções totalmente rudimentares como também as que aplicam tecnologias de última geração. No Estado predomina a produção extrativista e a baixa profissionalização do produtor de leite, pois há manejo reprodutivo inadequado, insuficiência de capacidade gerencial dos produtores e ausência de planejamento nas fazendas leiteiras.

É predominante o uso de pouca tecnologia, a produção é a partir de gado mestiço, criado no pasto, ordenha manual com bezerro ao pé, o produto é acondicionado em latões (correspondendo atualmente a 31,7%) e transportado até o laticínio sem refrigeração. O controle de qualidade na propriedade é praticamente inexistente, exceto pelo controle de sanidade do rebanho ou higiene básica no momento da ordenha. A maioria das propriedades é administrada de forma familiar, predominando mão de obra de pouca qualificação. Tendo em vista o nível de formação predominante, torna-se ainda

mais difícil a qualificação desses trabalhadores, já que a compreensão do conteúdo de cursos de qualificação e a baixa escolaridade dificultam ainda mais a adoção de novas tecnologias. A comercialização do produto ocorre no mercado interno. O produto é vendido de acordo com as condições estabelecidas pela indústria, ou seja, os produtores são tomadores de preço (MICHELS et al., 2003).

3.2.3 Indústria

Segundo Michels et al. (2003), o segmento industrial consiste na indústria laticinista de pequeno, médio e grande porte, nas miniusinas e cooperativas. A idade média das empresas é de 15 anos. Poucas empresas pertencem a grandes grupos. Predominam no Estado as plantas industriais de pequeno e médio porte, voltado para produção de consumo popular. A mão de obra empregada nos estabelecimentos industriais é de baixa qualificação, pouco capacitada para o desempenho das atividades. A informalidade ainda é grande: alguns estabelecimentos não se adequam à legislação e às normas exigidas pelo Serviço de Inspeção Sanitária. A indústria tem o poder da determinação de preço sobre a produção, portanto, a indústria estabelece com os produtores uma relação mais próxima de oligopólio. Sendo assim, a indústria interage com a distribuição que determina os preços e as características dos produtos a serem produzidos pela indústria (MICHELS et al., 2003).

Segundo Michels et al. (2003), a maioria das indústrias de leite controla a qualidade do produto no momento do recebimento da matéria-prima, em que há testes laboratoriais na própria empresa (empresas que possuem a certificação do Serviço de Inspeção Federal – SIF) ou no Órgão de Defesa Sanitária do Estado (empresas que possuem a certificação do Serviço de Inspeção Estadual – SIE).

3.2.4 Distribuição/Comercialização

De acordo com Michels et al. (2003) quanto à análise das cadeias de produção, deve-se enfatizar o papel dos consumidores finais que pautam as decisões de compra dos produtos a partir de referenciais, tais como preço, qualidade e propaganda.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2005), Mato Grosso do Sul possuía em 2003 cerca de 3.605 estabelecimentos de comercialização de produtos lácteos, divididos entre pequeno varejo, representado por mercearias, padarias e conveniências; e as grandes redes representadas pelos supermercados, hipermercados e atacadistas, esses, com alta representatividade no Estado, influenciando preços,

prazos de pagamentos e impondo características para o transporte do produto. A venda do leite pasteurizado ocorre no mercado interno onde aproximadamente 40% dos produtos são absorvidos pelos supermercados e 70% ou mais, direciona-se às padarias, mercearias e similares. Em geral, as empresas utilizam um prestador de serviço (intermediário) para colocar o produto no mercado. O leite fluído é entregue direto no comércio varejista. Quanto aos derivados (queijos) o maior percentual de vendas ocorre para o setor atacadista, tanto no mercado interno como no interestadual (MICHELS et al., 2003).

De acordo com Michels et al. (2003), a maior preocupação no mercado de leite é a comercialização paralela sem controle de qualidade e sem fiscalização do leite in natura e de alguns derivados. Dada à nacionalização do comércio de leite fluído, com a consolidação do leite longa vida (UHT) e o baixo padrão tecnológico dos produtos domésticos, o mercado local está cada vez mais competitivo e as pequenas indústrias de laticínios estão vulneráveis na medida em que não conseguem se profissionalizar para gerar produtos com maior valor agregado (MICHELS et al., 2003).

3.3. Sistema Agroindustrial e Qualidade

Segundo Toledo et al. (2000), o ferramental teórico referente ao agronegócios (*agribusiness*) e sistema agroindustrial oferecem a abordagem que deve ser utilizada para a aplicação dos conceitos sobre qualidade, por permitir uma análise abrangente e capaz de lidar com as especificidades dessa indústria. Frente à diversidade de características que se encontram nos produtos alimentares, há dentro do estudo da qualidade, diversos referenciais: Shewart, Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Garvin, os quais podem se tornar objeto de análise para o estudo da qualidade. Como o trabalho se limita à análise da cadeia produtiva do leite, será adotado Toledo (2001) como referencial, pois o mesmo atende às especificidades do estudo em questão.

Conforme Toledo (1997) adota-se o conceito de qualidade de produto como uma propriedade síntese de múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente. Para Toledo (2001) os produtos agroindustriais, no que tange à qualidade, possuem duas características marcantes: objetiva e subjetiva.

Do ponto de vista objetivo, a qualidade do produto refere-se às características intrínsecas ou ocultas do produto, ou sejam características nutricionais e higiênicas do produto, que são características não percebidas pelos consumidores. Em geral, esses parâmetros se encontram

em normas e regulamentações oficiais e se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas e à sanidade do produto em geral.

Sob o ponto de vista subjetivo, a qualidade do produto refere-se às características de preferência dos consumidores, tais como forma, sabor, cheiro, textura, aparência e praticidade que, embora não comprometam diretamente a saúde e segurança do consumidor, podem interferir na decisão da compra do produto.

3.4 Instituições e Organizações

A qualidade do alimento vem sendo objeto de interesse por parte de diversos agentes econômicos, pois há percepção por parte desses agentes de que existem possíveis prejuízos à sociedade devido à falta de qualidade. A qualidade dos alimentos ou a falta de qualidade envolve diretamente diversos agentes, entre eles as instituições e as organizações, conforme relatam Spers, Zylberstajn e Lazzarini (2003).

De acordo com North (1993), as instituições são regras do jogo em uma sociedade, ou mais formalmente, são restrições impostas pelo homem que dão forma à interação humana. O objetivo das instituições é reduzir as incertezas, proporcionando uma melhor estrutura de convivência diária, constituindo verdadeiras normas de interação humana. Essas normas poderão estimular ou retardar o desenvolvimento da atividade econômica (CUNHA, 1999).

As organizações, por sua vez, são grupos de indivíduos envolvidos com interesses e com certos objetivos em comum. Para North (1993), as instituições, com as limitações ordinárias da teoria econômica, determinam as oportunidades que há em uma sociedade. Já as organizações são organismos criados para aproveitar essas oportunidades e, conforme evoluíram as organizações, alteraram-se as instituições. De modo geral, as organizações atuam de forma coordenada e coletiva, com o objetivo de atender aos seus interesses e desenvolverem ações em um ambiente institucional.

Em Mato Grosso do Sul, em se tratando da cadeia produtiva do leite, essas considerações são representadas pela formação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite, a qual é constituída por organizações (públicas/privadas), encarregadas de operacionalizar toda a cadeia produtiva, dado o aparato institucional.

3.4.1 Ambiente Institucional e Organizacional

O ambiente institucional e organizacional tornam-se fundamentais quando se tratam de qualidade de

produtos agroalimentares, possibilitando o monitoramento e a punição de agentes responsáveis por possíveis alterações e distorções na cadeia produtiva agroindustrial.

Segundo Zylberstajn (2000) o ambiente institucional é constituído por leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades existentes, ou seja, são regras e normas vigentes em uma sociedade. Por outro lado, o ambiente organizacional é caracterizado por apresentar estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos sistemas agroindustriais, tais como as empresas, as universidades, associações de produtores, entre outras.

3.4.2 Mudança Institucional

A mudança institucional, segundo North (1993), consolida o modo como as sociedades evoluíram ao longo do tempo. É um processo complicado e descontínuo, por se tratarem de normas formais e informais, limitações informacionais e diversas classes de afinidades e observações coercitivas. Apesar de as normas formais poderem mudar da noite para o dia pelo resultado de decisões políticas ou judiciais, as limitações informais devido aos costumes, tradições e códigos de conduta são mais resistentes e impenetráveis às políticas deliberadas. De modo geral, as instituições mudam de maneira incremental e não contínua. A interação entre as distinções existentes nas instituições e nas organizações determinam a direção da mudança institucional.

Zylberstajn (2000) afirma que as mudanças organizacionais ocorrem com rapidez e as mudanças institucionais são mais lentas, devido às mudanças culturais, de costumes e, em especial, do aparato legal que se distinguem entre as diversas sociedades.

3.5 Coordenação

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, visando assegurar seu desenvolvimento harmônico. Assim, equilibrar consiste em proporcionar o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outro, ou seja, não pender para nenhum dos extremos. Sincronia, por sua vez, significa fazer com que as diferentes atividades executadas segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido, ou seja, as ações sejam simultaneamente realizadas para terminar no tempo certo. Por fim, integrar significa verificar interesses diversos das pessoas e unidades num objetivo comum, fazendo com que os esforços individuais caminhem

na mesma direção. Porém, quando tratamos de coordenação, destacam-se três mecanismos nesse processo: ajuste espontâneo, organização e comunicação. Contudo, quando enfatizamos seus principais instrumentos, a supervisão se enquadra como o instrumento mais formal de coordenação, sendo o mais simples e usual (LACOMBE; HEILBORN, 2003), e portanto, utilizado como medida de coordenação.

Tratando-se da cadeia de produção agroindustrial, Toledo et al. (2004) relatam que a coordenação de uma cadeia produtiva agroindustrial pode ser realizada objetivando o controle de forma eficiente das quantidades produzidas, dos custos, dos prazos de produção e de distribuição dos produtos de mercado e, de qualidade do produto, assegurando maior competitividade e sobrevivência à cadeia de produção agroindustrial.

De acordo com Zylberstajn (2000), a coordenação de sistemas produtivos não é uma característica intrínseca, mas sim o resultado de uma construção entre os agentes econômicos, tendo por finalidade conduzir uma determinada transação por meio de estruturas de governança. As estruturas de governança, por sua vez, têm a finalidade de governar as transações existentes, que podem ocorrer por meio do mercado, de forma híbrida (ou seja, por meio de contratos) e/ou hierárquica (isso é, por meio de integração vertical).

O mecanismo de coordenação entre os elos de uma cadeia produtiva agroindustrial envolve o que se denomina custos de transação, que de uma forma geral, é definido como o custo referente à comercialização ou à transação de determinado ativo. Esse custo é decorrente de alguns fatores, que segundo Williamson (1989) seriam: especificidade dos ativos, o grau e o tipo de incerteza (ou seja, o grau de confiança entre os agentes e sua capacidade de antecipar eventos futuros) e a frequência com que as transações ocorrem. Com o objetivo de reduzir riscos de transação dos agentes envolvidos, foram desenvolvidos mecanismos de comercialização e um conjunto de regras denominado estruturas de governança.

Coordenar a qualidade em uma cadeia produtiva, conforme afirma Scalco (2004), implica em prover aos agentes da cadeia produtiva informações referentes, desde os requisitos para a qualidade do produto, até informações referentes à situação atual da gestão da qualidade em todos os segmentos da cadeia, intermediado por um agente coordenador. Para Zylberstajn (1995), a eficiência no agronegócio pode ser entendida como a capacidade que os diferentes sistemas têm de se organizarem após um choque externo ou de uma simples mudança do ambiente

institucional, sempre com vistas a encontrar uma forma eficiente de produção. Surgem então, os “*bureaus*” (agentes coordenadores) públicos ou privados, desenhados para executar a tarefa de coordenação. Scalco (2004) argumenta que, no caso de uma cadeia produtiva do leite e derivados, a qualidade do leite pode constituir-se num ativo altamente específico, podendo haver diversas formas organizacionais entre os agentes: de forma híbrida ou de forma hierárquica, já citados anteriormente.

3. 6. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul

A competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial é o resultado de algumas ações coordenadas, articuladas e de certa forma cooperadas entre os diversos agentes de uma cadeia agroindustrial. Dessa forma, surgem as Câmaras Setoriais, com a participação de representantes dos produtores, da indústria, do varejo e do governo, tendo por objetivo buscar soluções com maior transparência e equidade para problemas da cadeia produtiva (MARTINS, 2004).

O governo de Mato Grosso do Sul com o propósito de fomentar o agronegócio no Estado, resolveu instituir as câmaras setoriais como uma estratégia essencial na gestão das cadeias produtivas e a coordenação dos programas da Secretaria de Produção e Turismo, sendo um fórum de apoio ao direcionamento e operacionalização das ações desenvolvidas, proporcionando um processo de articulação e integração institucional, visando parcerias na elaboração e execução dos projetos e ações de interesse do setor.

Entre as câmaras setoriais instituídas, atualmente existem em funcionamento a câmara setorial da fruticultura, do setor sucroalcooleiro, floresta, mandioca, leite, bovinocultura e bubalinocultura, piscicultura, ovinocaprinocultura, suinocultura, avicultura e estrutocultura, logística, armazenagem, transporte e biodiesel (CÂMARA SETORIAL, 2005).

A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul foi criada em 06 de julho de 2001, com a missão de desenvolver e consolidar a cadeia produtiva do leite no Estado. A CSCPLMS está vinculada ao Conselho Estadual de Política Agrícola e Agrária – CEPA/MS, que visa desenvolver e consolidar a cadeia produtiva do leite em Mato Grosso do Sul, coordena os interesses e proporciona satisfação e harmonia entre os elos da cadeia, além de apresentar um processo de articulação de integração institucional, envolvendo a sociedade civil e organismos governamentais e não governamentais,

visando parcerias na elaboração e execução dos projetos de interesse do setor (CÂMARA SETORIAL, 2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados alcançados pela pesquisa apontam que, do total das organizações entrevistadas (26), apenas duas não possuem ações voltadas para a cadeia produtiva do leite no Estado, seja de forma direta e/ou indireta. A média de ações desenvolvidas pelas organizações, atribuídas diretamente à cadeia produtiva do leite no Estado é de, aproximadamente, 2,7 ações por organização, sendo que 88% das organizações atuam executando alguma ação na cadeia produtiva do leite, enquanto que 54% atuam apoiando alguma ação voltada à cadeia produtiva do leite em MS. Exatamente a metade das organizações atuam no apoio e na execução e, 8% não atuam (nem diretamente, nem indiretamente) nessa cadeia produtiva.

Do total das organizações que atuam na cadeia produtiva do leite, 88% tem acompanhado efetivamente suas ações, demonstrando estarem preocupadas quanto à forma de execução de suas ações.

Sendo assim, é importante ressaltar em qual dos elos da cadeia produtiva do leite os órgãos da Câmara Setorial exercem suas ações. Para isso, a cadeia produtiva do leite foi subdividida em cinco elos: insumos, produção, transporte, indústria, distribuição e comercialização. É importante destacar que o elo consumidor não possui representação perante a CSCPLMS, motivo pelo qual não está representado no estudo, podendo ser considerado uma lacuna na representação da cadeia produtiva do leite no Estado. Dessa forma, para fins metodológicos, consideramos o elo comercialização como o elo responsável por englobar todas as transações desde a entrada do produto no ponto de venda até o consumo do produto pelo consumidor final.

O resultado demonstra que 46% dos órgãos atuam de alguma maneira no elo insumos, 69% na produção, 35% no transporte, 54% na indústria, 23% na distribuição e 38% na comercialização. Aproximadamente, 23% atuam concomitantemente em toda a cadeia produtiva em análise.

De acordo com a pesquisa realizada, dentre os fatores de qualidade fundamentais para garantir a qualidade do leite no Estado, sobressaem:

- **Insumos:** utilização dos insumos e equipamentos de forma adequada ao rebanho leiteiro, além da adequação da infraestrutura necessária à pecuária leiteira, com ações efetivas voltadas para a orientação e divulgação

da Instrução Normativa nº 51 – IN 51 (BRASIL, 2002), participação na Câmara Nacional do Leite, visando desenvolver políticas para melhoria da qualidade no setor de insumos e a elaboração do manual do uso correto de suplementos minerais para bovinocultura leiteira.

- **Produção:** sanidade, genética e alimentação adequados à pecuária leiteira; higiene no processo de ordenha; acondicionamento adequado do produto; capacitação, assistência técnica e orientação aos produtores de forma adequada; crédito aos produtores. Na produção, os fatores de qualidade elencados são desenvolvidos com ações voltadas visando o desenvolvimento de projetos e programas como: a distribuição de kits de análise da qualidade do leite, distribuição de tanques resfriadores, capacitação técnica, participação em programas nacionais (Programa Nacional da Melhoria da Qualidade do Leite – PNQL), dias de campo, palestras e encontros rurais no interior do Estado, divulgação da IN 51, formação profissional de qualidade, ações fiscalizadoras e ações de fomento e acesso ao crédito. Além desses fatores, é importante destacar a ausência das relações contratuais entre produtor e indústria, o que pode estar acarretando o atraso tecnológico do elo produção, podendo inviabilizar o produtor de melhorar e modernizar sua capacidade produtiva e consequentemente a qualidade do leite ordenhado.
- **Indústria:** qualidade da matéria-prima, fundamental para garantir a transformação do produto, bem como a correta adequação a IN 51, com ações efetivas para fiscalização e a inspeção sanitária, controle de qualidade da matéria-prima e palestras técnicas, divulgando a importância de se adequar a IN 51.
- **Transporte:** manipulação adequada do produto (envolvendo aprimoramento da mão de obra, o seu correto acondicionamento, bem como a temperatura apropriada do recipiente), com ações de orientação sobre a IN 51.
- **Distribuição:** não mencionado nas entrevistas (provavelmente em decorrência de existirem poucas organizações da CSCPLMS dirigida a esse elo);
- **Comercialização:** treinamento em mão de obra, acondicionamento e organização dos produtos de forma adequada (local e temperatura), com ações para treinar os agentes desse elo, bem como orientar sobre a garantia da qualidade nos elos anteriores, pois muitas vezes, o produto sofre alterações de suas características na fase anterior, comprometendo a qualidade do produto nos elos subsequentes.

- **Consumidor:** não mencionado nas entrevistas (provavelmente por não estar representado na CSCPLMS). Dessa forma, é importante salientar, que o consumidor não possui papel ativo na CSCPLMS, sendo os elos anteriores responsáveis pela garantia da qualidade do leite, em especial o elo indústria (através dos requisitos necessários para obter as certificações SIE/SIF). Em relação aos indicadores de atuação dos órgãos na cadeia produtiva do leite, a maioria dos representantes das organizações entrevistadas, afirmaram a importância de desenvolver e executar determinados programas, sub-programas e projetos, bem como o desenvolvimento de ações autônomas, o que de uma forma ou de outra, estão entrelaçados entre diversos órgãos que compõem a câmara.

Quanto às diretrizes de atuação das organizações, proposta no instrumento de coleta de dados, 27% do total de entrevistados atuam diretamente na fiscalização da cadeia produtiva do leite, seja fiscalizando a revenda dos insumos (ou o seu correto uso), seja fiscalizando a produção da bovinocultura leiteira do Estado (incluindo o transporte) e/ou fiscalizando a indústria (através dos serviços de inspeção), a distribuição (e o transporte adequado) e a comercialização nos pontos de venda. Cerca de 73% das organizações atuam orientando a cadeia produtiva do leite, ou seja, executam ações para direcionar os agentes da cadeia produtiva, visando atender os padrões de qualidade requeridos, destacando a orientação conjunta entre as organizações (de maneira unânime) em relação à adesão a IN 51. Da mesma forma, 58% atuam fornecendo apoio técnico adequado aos agentes da cadeia produtiva do leite, com ações para fornecer suporte técnico, através de técnicos capacitados, a qualquer elo da cadeia produtiva do leite. Em relação ao fomento ao crédito, 35% das organizações afirmam participar ativamente na cadeia produtiva do leite no Estado, desenvolvendo ações efetivas, que buscam facilitar, incentivar e estimular o acesso ao crédito para os agentes

da cadeia produtiva. Quanto ao fomento à pesquisa, caracterizado por ações de estímulo ao seu desenvolvimento, 42% das organizações atuam de alguma forma para o desenvolvimento de dessas no Estado, contribuindo para o desenvolvimento do setor leiteiro. Do total dos entrevistados, aproximadamente 20% afirmam possuir outras diretrizes, tais como fomento à políticas públicas para o leite no Estado, organização da classe produtiva, assessoria às cooperativas de leite no Estado, capacitação dos agentes da cadeia produtiva, fomento à qualificação de profissionais na área por meio de cursos de pós-graduação, divulgação de eventos, entre outros.

Contudo, é importante ressaltar que os altos índices das ações de orientação e apoio técnico são ações genéricas, tais como palestras eventuais (em parcerias com outras organizações), participação em feiras e eventos, dias de campo, entre outras. Quando interrogados sobre as ações efetivas de orientação e apoio técnico, como a periodicidade das palestras de orientação, envolvimento de técnicos no acompanhamento efetivo das ações, bem como desenvolvimento constante de instrumentos pelos quais se possam quantificar a atuação do órgão, a justificativa relatada foi a carência de infraestrutura das organizações e o alto custo envolvido nesses processos.

Pela Tabela 1 apresenta-se o percentual das principais diretrizes propostas, por elo da cadeia produtiva do leite.

Diante desse aparato geral sobre as diretrizes e atribuições das organizações que compõem a CSCPLMS, ressalta a carência de organizações voltadas à fiscalização da cadeia produtiva do leite especialmente voltadas para o elo da produção, o que pode se constituir numa lacuna para a garantia da qualidade do leite no Estado, uma vez que, quando interrogados sobre a qualidade do leite, os agentes ligados ao elo da indústria, foram quase unânimes em responder que o fator fundamental é a qualidade da matéria-prima, sendo essa, dependente do controle de qualidade e dos serviços de inspeção desenvolvidos por essas organizações.

TABELA 1 – Percentual das Diretrizes por Elos da Cadeia Produtiva

Elos	Fiscalização	Orientação	Apoio técnico	Fomento ao crédito	Fomento à pesquisa
Insumos	38,5%	76,9%	38,5%	38,5%	30,8%
Produção	27,8%	83,3%	55,5%	33,3%	50,0%
Transporte	30,0%	80,0%	50,0%	20,0%	30,0%
Indústria	40,0%	66,7%	40,0%	26,7%	26,7%
Distribuição	42,8%	71,4%	28,6%	14,3%	28,6%
Comercialização	40,0%	70,0%	40,0%	20,0%	20,0%

Fonte: Dados da pesquisa

É importante salientar que os elos transporte e distribuição apresentam baixo percentual de atuação dessas organizações, uma vez que ambos os elos estão diretamente ligados à indústria, sendo essa um agente atuante tanto no transporte (diretamente ou através de “freteiros”) como também na distribuição de seus produtos (de forma direta ou através de atacadistas, muito pouco presentes no Estado).

Em se tratando de crédito e pesquisa, verifica-se uma carência de organizações voltadas para essas diretrizes, em especial num período de readaptação da estrutura produtiva via Instrução Normativa nº 51, o que se pressupõe ser vital para a manutenção e desenvolvimento da cadeia láctea do Estado.

Em relação à abrangência das ações, a maior parte dos órgãos possuem ações estaduais (58%), sendo justificada pela CSCPLMS por ser uma entidade constituída por 70% de órgãos estaduais, ligados direta e indiretamente ao governo do Estado. Cerca de 19% das organizações entrevistadas afirmam ter abrangência nacional, 4% regional e 15% municipal.

Enfatizando a questão da qualidade, a maior parte dos entrevistados afirma possuir atuações correspondentes e complementares na cadeia produtiva do leite, quanto à garantia da qualidade do leite em MS. Porém, os resultados demonstram que a maior parte das ações são oriundas de programas e projetos pouco integrados, de ações autônomas e/ou eventuais de algumas organizações e de algumas ações rotineiras, em especial as ações voltadas para fiscalização, orientação e qualificação profissional.

O estudo possibilitou identificar as ações consideradas fundamentais, segundo os entrevistados para a garantia da qualidade do leite em Mato Grosso do Sul, destacando-se:

- desenvolvimento de programas e projetos para melhoria na qualidade do leite;
- financiamento de recursos e fornecimento de infraestrutura como: tanques resfriadores, kits para realização de testes de qualidade do leite nas propriedades rurais, além da capacitação e da organização dos produtores;
- controle de qualidade nas indústrias laticinistas do Estado;
- controle fiscal da sanidade do rebanho;
- divulgação, orientação e apoio técnico para disseminar a importância da IN 51;
- comercialização adequada dos produtos lácteos;

- formação acadêmica na área de qualidade, desenvolvimento de projetos de extensão e pesquisa voltados à bovinocultura de leite do Estado;
- apoio técnico gerencial aos produtores rurais;
- cumprimento da legislação tributária de forma adequada;
- transferência tecnológica por meio direto ao produtor e aos acadêmicos da área.

Os resultados demonstram que as principais organizações formalmente apresentam seus objetivos muito próximos as teorias apresentadas, porém quando realizada análise entre os objetivos propostos e as ações efetivamente realizadas, verifica-se que, grande parte não exercem ou exercem de maneira inadequada (de maneira descontínua e com baixa periodicidade), as ações voltadas para o leite no Estado, tanto qualitativamente quanto quantitativamente.

Em relação ao levantamento de dados (gerais do Estado), os resultados alcançados pela pesquisa demonstraram que a maior parte dos membros não possuem, ou possuem dados parciais da cadeia produtiva do leite no Estado. A maior dificuldade encontrada segundo os entrevistados, ainda é no setor produtivo, em especial quanto ao cadastramento dos produtores em todo o Estado, pois a produção é pulverizada e pouca especializada (organizada) acarretando dificuldade de se mapear a produção.

Apesar das indústrias de laticínios obterem o cadastro do volume de produção por produtor rural, podendo dessa forma, serem realizados diversos levantamentos (por município, região, microrregião ou bacia leiteira) da produção do Estado, essa ainda é uma preocupação, uma vez que, segundo os agentes entrevistados, não há um cadastro com que se possa quantificar a produção leiteira da região. Dessa forma, os dados da produção geral do Estado (volume de produção) são baseados no banco de dados do IBGE. Quase a totalidade dos membros possuem uma análise pontual da produção (em algum município ou região) do Estado.

A maior parte dos órgãos membros da CSCPLMS, não disponibiliza integralmente seus dados (tanto para a câmara setorial do leite quanto para a população), pois muitas vezes são dados de controle interno ou dados sigilosos (de controle do Estado), sendo necessária uma apreciação dos interesses para poderem ser disponibilizados.

O papel fundamental para qualquer Câmara Setorial é o de ser agente coordenador de uma cadeia produtiva. Para isso, foram levantadas quatro características primordiais que caracterizam uma entidade ser ou não

coordenadora: equilíbrio (consiste em proporcionar ações de forma a prover o suficiente de alguma coisa para contrabalançar outra), sincronia (significa fazer com que as diferentes atividades executadas, segundo seus cronogramas próprios, sejam realizadas no tempo devido), integração (significa centrar os interesses diversos dos agentes num objetivo comum) e supervisão (o instrumento mais simples e formal de coordenação). Quando interrogados por essas competências, os membros tiveram o seguinte comportamento: 58% afirmam que há equilíbrio na CSCPLMS; 58% afirmam que a CSCPLMS possui sincronia em suas ações; 65% afirmam que há integração entre os membros e conseqüentemente entre as ações da CSCPLMS e 50% afirmam que a CSCPLMS desenvolve a função de supervisora da cadeia produtiva do leite no Estado. Diante desse aparato, verificou-se que apenas 38% dos membros atribuem à CSCPLMS coordenação da cadeia láctea do Estado. Na Tabela 2 apresenta-se o percentual dos entrevistados por elo da cadeia produtiva, sendo possível uma melhor visualização do grau de importância atribuída à CSCPLMS como coordenadora, por meio de atuação das organizações entrevistadas.

TABELA 2 – Percentual dos Entrevistados por Elo de Atuação que reconhecem a CSCPLMS como Coordenadora da Cadeia Produtiva do leite

ELO DA CADEIA PRODUTIVA	PERCENTUAL
INSUMOS	25%
PRODUÇÃO	33%
TRANSPORTE	33%
INDÚSTRIA	43%
DISTRIBUIÇÃO	50%
COMERCIALIZAÇÃO	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando realizada a associação das variáveis mencionadas nas entrevistas, observamos que, do total dos entrevistados que apontam a CSCPLMS como coordenadora da cadeia produtiva do leite, aproximadamente 66% afirmam que há equilíbrio e sincronia nas ações propostas pela CSCPLMS, 62% afirmam haver integração entre as organizações e conseqüentemente entre as ações e, 69% afirmam haver supervisão nas ações propostas pela CSCPLMS. Quanto à forma de execução das ações, foi verificado que aproximadamente 70% dos membros executam as ações em grupos, de acordo com as

características de cada órgão e da afinidade entre os mesmos. Quanto à avaliação desse mecanismo adotado, 54% dos órgãos argumentam existir eficácia. Em relação às ações de padronização de processos e capacitação de recursos humanos desenvolvidas pela CSCPLMS, 65% dos órgãos afirmam que a CSCPLMS está envolvida em algum processo, seja de padronização do processo produtivo ou na capacitação e qualificação de recursos humanos, em geral, ações delegadas aos membros por meio de projetos, programas e atividades direcionadas à orientação e apoio técnico, voltadas para a divulgação, conscientização e implantação da IN 51.

Em relação aos meios de comunicação utilizados pela CSCPLMS, os mais utilizados são: e-mail; telefonemas; fax e contato direto; e documentos escritos, correspondendo a 77%, 65%, 46% e 15%, respectivamente.

O processo de tomada de decisão ocorre de maneira democrática, sendo que cerca de 80% dos membros afirmam que as decisões ocorrem via votação consensual (assembléia). O mesmo percentual é apontado quando interrogados quanto à transparência no processo de tomada de decisão, o que demonstra ser um processo imparcial e não tendencioso. Quando realizada a associação entre as variáveis “tomada de decisão” e “avaliação positiva da CSCPLMS”, os resultados se repetem.

Por fim, quanto à avaliação da CSCPLMS quanto a sua forma de atuação, aproximadamente 73% dizem existir boa atuação, apesar de alguns ajustes serem necessários, enquanto 23% possuem avaliação negativa da CSCPLMS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu da necessidade de se conhecer qual o papel das organizações representadas na Câmara Setorial do Leite em Mato Grosso do Sul para a garantia da qualidade do leite. O estudo constatou que a grande maioria das indústrias de laticínios do Estado afirmam que a matéria-prima processada é oriunda de pequenos produtores. Contudo, não há por parte das organizações, ações efetivas voltadas aos pequenos produtores, bem como ações desenvolvidas pelas indústrias, visando assegurar a qualidade da matéria-prima. O que se faz, é uma inspeção da matéria-prima final, ora através de exames laboratoriais na plataforma, naquelas indústrias com sistema de inspeção federal, ora nas organizações com caráter institucional de fiscalização para aquelas com sistema de inspeção estadual. Em geral, tanto as indústrias, quanto as organizações justificam essa lacuna através do alto

custo em desenvolver ações desse caráter. O custo implícito nessas relações pode inviabilizar para produtor e toda a cadeia a modernização, conferindo ao Estado um atraso relativo na sua estrutura produtiva.

Neste contexto é importante ressaltar a baixa atuação e representação das organizações no que se refere ao transporte, distribuição e comercialização, o que pode não estar contribuindo para a melhoria na qualidade do produto final, podendo vir a se constituir, a médio e longo prazos, em prováveis lacunas na garantia da qualidade do leite no Estado.

Quando enfocamos as organizações, que operacionalizam as instituições vigentes, verificamos que as ações desenvolvidas, em especial pelos produtores e as indústrias, são ações genéricas, limitando-se a cumprir o que o ambiente institucional solicita. Dessa forma, quando tratamos de mudança institucional, verificamos que as organizações não desenvolvem ações de maneira a proporcionar essa mudança, limitando-se somente a manter o que é exigido, lembrando que, para que ocorra essa mudança, os agentes da cadeia produtiva, de modo geral, devem se mobilizar e exigirem das organizações novas instituições, de modo a contemplar a necessidade identificada.

Quando relatamos a questão institucional, essa se restringe à legislações, Instrução Normativa nº 51, BPF, APPCC, necessárias para auferir registros nos serviços de inspeção (federal e estadual). De modo geral, foi verificado que não existem políticas para o desenvolvimento do pequeno produtor como, por exemplo, não há linhas de créditos específicas para o leite, não há assistência técnica contínua e extensiva de maneira a contemplar as necessidades de todos os produtores do Estado. Quando selecionamos algumas organizações com determinadas diretrizes, como por exemplo as organizações de ensino superior, verificamos que formalmente são atribuídas a elas o dever de desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão. Porém, essas organizações não desenvolvem essas ações voltadas especificamente para o leite no Estado, ou quando exercem, de forma pontual, não se verificam a existência de registros nas organizações, de modo a permitir um levantamento quantitativo da questão do leite no Estado. O mesmo se estende a determinadas organizações, em especial organizações encarregadas de defender interesses dos agentes que representam, que não exercem ou exercem de maneira inadequada ações sobre a cadeia produtiva do leite, gerando com isso resultados incompletos, sem relevância para o setor. É importante ressaltar que o produtor pode

estar, de maneira não intencional, sendo prejudicado pela ausência de instituições que possam garantir uma melhor qualidade do leite produzido, devido à ausência de relações contratuais formais entre o produtor e a indústria, que garantiriam um planejamento a médio e longo prazo, ou uma assistência técnica exaustiva e abrangente que gerasse um leite de qualidade superior. A Instrução Normativa nº 51 tem um caráter institucional na cadeia produtiva do leite, porém a dificuldade observada na sua implementação caracterizada pelos diversos adiamentos na sua efetiva execução, revelam a fragilidade nas relações dessa cadeia.

A grande maioria dos entrevistados relataram atuar orientando na cadeia produtiva, de forma genérica, não gerando regras novas para o setor, simplesmente mantendo as vigentes na cadeia produtiva. Esse tipo de procedimento, pode gerar, a longo prazo, um atraso no desenvolvimento do setor, pois a abordagem genérica, sem uma atividade operacional específica, como por exemplo, assistência técnica extensiva e abrangente, não tem a mesma eficácia. Os agentes da cadeia produtiva designados para representar essas organizações desenvolvem suas ações de maneira embrionária, ou seja, não assumem a representatividade da CSCPLMS, desenvolvendo ações genéricas e delegando a outrem o dever de desenvolver ações mais específicas dentro da câmara, não estando claro a todos os agentes o papel proposto pela câmara. Entretanto, a CSCPLMS é a entidade encarregada de desenvolver mudanças institucionais, uma vez que sua constituição pressupõe ser um espaço de discussão, em prol do desenvolvimento do setor, dada a operacionalização proposta pelas organizações.

Os entrelaçamentos propostos na discussão dos resultados revelam que a grande maioria das organizações não geram dados para o setor leiteiro no Estado, ou geram de forma pontual e relativa, não havendo contribuição substancial para o setor no Estado. Esta falta de dados impossibilita uma avaliação independente da cadeia e da relação entre os vários elos que a compõem, bem como de dimensionar custos para a realização das mudanças necessárias.

Neste estudo foi identificada a necessidade de se definirem objetivos claros por parte das organizações que constituem a CSCPLMS, com ações bem definidas por essas organizações, bem como desenvolver propostas claras para a criação e o desenvolvimento de novas instituições. Além disso, foi verificado que, quanto à disponibilidade desses dados gerados, bem como à disponibilidade dos resultados atribuídos a cada órgão

não ocorre de maneira a contemplar as necessidades do Estado. Para isso, foi identificada a necessidade de se implantar um banco de dados, próprio para o leite no Estado, comum a todas as organizações, de maneira a compartilhar e a disponibilizar os dados entre as organizações, facilitando desenvolvimento de suas ações, bem como permitir um melhor relacionamento entre as mesmas, poupando esforços às vezes realizados de maneira desnecessária, acarretando duplicidade de ações com o mesmo propósito. Dessa forma, verificamos que não há mapeamento de dados que revelem as necessidades do produtor, bem como das relações existentes entre o elo indústria e produção, dado que não se verifica por parte das indústrias em informações pontuais dos produtores, impossibilitando uma análise independente dos elos da cadeia produtiva. Além disso, verifica-se que as organizações não são fortes a ponto de criar novas instituições, restringindo-se apenas a atuar como mantenedora das instituições vigentes. Isso ocorre pois as organizações não possuem o pleno conhecimento das necessidades da cadeia produtiva, o que pode ser explicado pela estrutura da câmara estar em formação, porque a entidade ainda é muito incipiente.

Apesar de a maior parte das organizações apresentarem uma avaliação positiva da CSCPLMS, muitos ajustes ainda deverão ocorrer: uma melhor comunicação entre as organizações; um preparo maior dos agentes designados para representar as organizações perante a Câmara e as autoridades públicas; uma maior representatividade de determinados elos, de forma a preservar os interesses desses, bem como o desenvolvimento de ações conjuntas associadas aos objetivos propostos pelas organizações e a realidade que o Estado atravessa.

Quanto à coordenação, podemos considerar que, em alguns elos, a CSCPLMS desenvolve seu papel de forma adequada, por apresentarem, entre outros fatores, maior representatividade na cadeia, uma participação mais efetiva e agentes comprometidos com a sua função na CSCPLMS. Essas considerações indicam que ainda existem muitos desafios a serem supridos pela entidade, visando a sustentabilidade e o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Estado. Por fim, é interessante ressaltar que os resultados do estudo apontam que, efetivamente, não existem ações específicas quanto à garantia da qualidade do leite para a maioria das organizações da CSCPLMS, mas sim ações genéricas envolvendo, entre outros objetivos, a qualidade do leite produzido no Estado.

6 REFERÊNCIAS

CÂMARA SETORIAL. **Uma estratégia essencial na Gestão de Cadeias Produtivas da Secretaria de Estado da Produção e do Turismo**. Disponível em: <<http://www.seprotur.ms.gov.br/Seprotur/camarasetorial>>. Acesso em: 23 fev. 2005.

_____. **Planejamento estratégico**. Campo Grande: Milênio Consultoria Empresarial, 2004.

CASWELL, J. A. Valuing the benefits and costs of improved food safety and nutrition. **The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**, Melbourne, v. 42, n. 4, p. 409-424, 1998.

CUNHA, A. S. Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (Ed.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa-CNPGL, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa da pecuária municipal: 1990-2003**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/>>. Acesso em: 8 maio 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia de trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projetos e relatórios, publicação e trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista da Política Agrícola**, São Paulo, n. 3, p. 38-51, jul./set. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MICHELIS, I. L. et al. Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: leite. In: _____. **Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Oeste, 2003.
- NORTH, D. C. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, parte I. In: _____. **Introducción a las instituciones y al cambio institucional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993. p. 13-22.
- SCALCO, A. R. **Proposição de um modelo de referência para a gestão da qualidade na cadeia de produção de leite e derivados**. 2004. 290 p. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e de Tecnologia) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S. G. Percepção do consumidor sobre os mecanismos de qualidade e segurança em alimentos. **Revista Eletrônica do Curso de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 11-44, set./dez. 2003. Disponível em: <http://www.unimep.br/fgn/ppgma/revistaextrato/v1n1/mark_percepcao.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2004.
- TOLEDO, J. C. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.
- _____. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 465-517.
- TOLEDO, J. C. et al. Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 366-372, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br>>. Acesso em: 19 jul. 2005.
- _____. Qualidade na Indústria agroalimentar: situação e tendências. **Revista de Administração e Economia**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, abr./jul. 2000.
- WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económico, 1989.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 1, p. 1-21.