

Lorraine Gomes Rodrigues¹
Lurdes Marlene Seide Froemming²
Simone Sehnem³

O relacionamento de indústrias leiteiras com seus Stakeholders externos com abordagem da Matriz Estratégica de Agribusiness (MEA)

Introdução

O presente estudo aborda os relacionamentos estabelecidos entre agroindústrias leiteiras e seus grupos de interesse, que afetam e são afetados pelas decisões, pela política e pelas operações das organizações.

Para tanto, optou-se em utilizar a Teoria *Stakeholder*, que preconiza que a responsabilidade é necessária não só para com os acionistas, mas também para com a comunidade maior e mais variada dos *Stakeholders*, e que o desempenho das organizações inclui mais do que apenas seu desempenho financeiro. Para o estudo, delimitou-se o trabalho com os *Stakeholders* externos, fazendo parte desse grupo, dentre outros, os fornecedores, o governo, os sindicatos, os consumidores. Utiliza-se também a abordagem teórica sobre Sistemas Agroindustriais, sob enfoque sistêmico, com destaque para o modelo de estudo denominado Matriz Estratégica de *Agribusiness* – MEA de Megido e Xavier (2003).

O objetivo do estudo foi identificar o grau das relações estabelecidas entre indústrias da área leiteira e seus *Stakeholders* externos. Para a consecução do mesmo, o modelo de pesquisa adotado focalizou uma visão pluralística, ou seja, foi realizado de forma exploratória e descritiva. O procedimento adotado foi o estudo de casos múltiplos, composto de

¹ Doutora em Administração pela Universidad Nacional de Misiones (Unam/Misiones/Argentina) e professora titular da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc). E-mail: lorraine.rodrigues@unoesc.edu.br.

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professora titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, membro do Cuerpo Directivo del Programa de Doctorado en Administración da Unam na Argentina e professora do mestrado de Administração da IMED. E-mail: lurdesf@unijui.edu.br.

³ Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), mestre em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e professora e pesquisadora na Unoesc no mestrado profissional em Administração. Vínculo no Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). E-mail: simonesehnem_adm@yahoo.com.br.

três unidades de análise, mesclando evidências qualitativas e quantitativas. Destaca-se que o presente artigo resulta de uma parte da Tese de Doutorado em Administração, intitulada *La Agroindustria Lechera y la Relacion com sus Stakholders*, assim sendo, não tem a pretensão de esgotar o assunto, e sim, apresentar parte de seus principais resultados.

O estudo destaca ainda a abrangência social e comunitária que se estabelece a partir de estudos de percurso de um produto em toda sua dimensão – no caso o leite – e que reforça o conceito sistêmico do agronegócio. Com o estudo foi possível, também, identificar o benefício da utilização de ferramentas de análise e avaliação de todo o processo envolvido – no caso a Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA).

Na sequência, encontram-se a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos, seguidos dos respectivos resultados e da conclusão do estudo.

Teoria dos Stakeholders

A concepção contemporânea dos negócios amplia o conceito focado apenas no lucro, concebendo a criação de valor. Segundo Stoner e Freeman (1995), antes bastava maximizar lucros, os administradores eram julgados pelo modo como realizavam os interesses dos acionistas. Agora a responsabilidade se faz necessária não só para com os acionistas, mas também pela comunidade maior e mais variada dos *Stakeholders*, considerados como grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte das organizações.

Na mesma linha de pensamento adotada por Stoner e Freeman (1995), que trabalham com a ideia da existência de elementos de ação direta e de ação indireta no ambiente externo, Sousa e Almeida (2006) abordam o papel exercido pelos *Stakeholders*, com o propósito de agregar valor para os proprietários e para a sociedade.

Compõem o ambiente de ação direta os *Stakeholders* pertencentes a duas categorias – *Stakeholders* externos e *Stakeholders* internos. Os primeiros compreendem os sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Os segundos incluem empregados, acionistas e o *Board*. Os *Stakeholders* externos, mais especificamente, afetam as atividades de uma organização, atuando de fora dela, incluindo, nesse grupo, consumidores, fornecedores, governos, grupos de interesses especiais, a mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições e competidores. Como afirmam Stoner e Freeman (1995), cada organização individual terá uma variedade de *Stakeholders* formando um mapa específico que, em essência, será uma imagem de ação direta de seu ambiente externo.

Ambientes com Múltiplos *Stakeholders*, conforme os autores, são formados por redes e coalizões, papéis múltiplos e por papel especial da direção. Embora todos na empresa tenham um papel especial, a direção é a responsável pela organização como um todo, exigindo frequentemente o contato com diferentes *Stakeholders* e o equilíbrio de exigências conflitantes, ou seja, os que querem maiores retornos em seus investimentos, os que querem mais investimentos em pesquisa, os que querem salários mais altos e maiores benefícios. A sobrevivência da organização nesse caso depende da direção manter equilibrados os relacionamentos entre os *Stakeholders* mais importantes.

O componente de ação indireta do ambiente externo, na abordagem de Stoner e Freeman (1995), afeta de duas maneiras a organização: uma delas refere-se a determinadas forças que podem ditar a formação de um grupo que eventualmente se torne um *Stakeholder*; a outra se trata de elementos de ação indireta que criam um clima no qual a organização existe e do qual precisa, em última instância, para reagir, e pode ser uma tecnologia que mude rapidamente, crescimento ou declínio econômico, ou mudança de atitude em relação ao trabalho.

A Teoria dos *Stakeholders* incorpora, assim, no processo de tomada de decisões, grupos de interesse que anteriormente haviam sido excluídos por considerarem-se fora da atividade empresarial. Desse modo, se amplia o horizonte de relações determinantes para a gestão empresarial (MATÍNEZ, CARBONELL e AGÜERO, 2006).

Teoria Stakeholder Gerencial Fundamentada em Base Normativa

Donaldson e Preston (1995) afirmam que a Teoria *Stakeholder* tem avançado na literatura sobre gerenciamento e vem sendo justificada com base na sua exatidão descritiva, no seu poder instrumental e na sua validade normativa. Estes três aspectos da teoria, embora inter-relacionados, são muito distintos, pois envolvem diferentes tipos de evidências e argumentos de reconhecimento, bem como têm diferentes implicações.

Jones e Wicks (1999), por sua vez, presumem que nenhuma abordagem é completa sem a outra e propõem uma nova forma de teorizar sobre organizações por meio da teoria *Stakeholder* convergente normativa (abordagem como ética) e instrumentalmente sólida (abordagem como ciência social). É uma teoria normativa, que demonstra como gestores podem criar abordagens moralmente sólidas para os negócios e fazê-las funcionar.

Ao abordarem a Teoria Acionista enquanto Ciência Social, Jones e Wicks (1999) o fazem retomando a tipologia descritiva, instrumental e

normativa da Teoria *Stakeholder*.

Quanto à Teoria Instrumental dos *Stakeholders*, Jones e Wicks (1999) afirmam que teóricos dos *Stakeholders* com uma orientação voltada para a Ciência Social podem, também, ter interesse na teoria instrumental, que afirma que certos resultados serão obtidos se alguns comportamentos forem adotados. Assim, se as empresas realizam contratações (através de seus gestores) junto de seus *Stakeholders* e se tais contratações forem baseadas na confiança mútua e na cooperação entre eles, a empresa terá uma vantagem competitiva sobre firmas que não agem dessa forma.

Para fins descritivos, a Teoria *Stakeholder* vê a corporação como uma entidade organizacional através da qual numerosos e diversos participantes realizam múltiplos, e nem sempre inteiramente congruentes, fins. No entendimento de Donaldson e Preston (1995), a Teoria *Stakeholder* é geral e compreensiva, mas não é vazia, ela vai bem além da observação descritiva de que organizações têm *Stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) descrevem os três tipos de uso, considerados por eles, como críticos para a análise que fazem sobre a Teoria *Stakeholder*. Cada um desses usos tem seu valor, mas os valores diferem em cada uso. Na verdade, teorias diferentes têm finalidades diferentes e ainda critérios de validade diferentes e diferentes implicações. Os três tipos de uso são:

- a) descritivo: justificativas descritivas tentam mostrar que os conceitos embutidos na teoria correspondem à realidade observada;
- b) instrumental: a teoria instrumental, juntamente com dados descritivos, quando disponíveis, é utilizada para identificar as conexões, ou a falta das mesmas, entre gerenciamento *Stakeholder* e a realização de objetivos corporativos tradicionais, tais como lucros, crescimento;
- c) normativo: a teoria normativa é usada para interpretar a função da corporação e inclui a identificação de normas morais ou filosóficas para a operação e gerenciamento de corporações.

Do ponto de vista de Donaldson e Preston (1995), os três aspectos da teoria *Stakeholder* são encaixados um dentro do outro.

É importante destacar que a Teoria dos *Stakeholders* oferece também uma oportunidade de reinterpretar uma variedade de conceitos, modelos e fenômenos através de diferentes disciplinas, incluindo economia, administração, finanças, filosofia, marketing, direito, entre outros. A teoria dos *Stakeholders* é multifacetada e oferece a oportunidade, também, de reinterpretar situações de novas perspectivas, incluindo

perspectivas que envolvem múltiplas partes interessadas simultaneamente (HARRISON, FREEMAN e ABREU, 2015).

Sistema Agroindustrial (SAG) e as relações entre os agentes

Com os estudos desenvolvidos por Goldberg, ampliou-se o foco do estudo da firma agrícola, deslocando-se da unidade agrícola e passando a observar todo o sistema de produção, incluindo o consumidor final. Por consequência, a Escola de Harvard destacou as relações intersetoriais, enfocando todos os setores relevantes que compõem os sistemas agroindustriais, e a agricultura em particular, reconhecendo e destacando suas relações econômicas de interdependência. Com esse processo surgiu também o alerta para a diminuição da importância relativa do setor agrícola em termos de sua parcela no total do valor gerado nas atividades produtivas dos sistemas agroindustriais, ou seja: do total do valor gerado por determinado sistema agroindustrial, a parcela que cabe ao setor agrícola é menor do que aquela que vai para os demais setores. O valor gerado pelo setor agrícola tende a ser capturado pelo setor de insumos e pelos setores de transformação, processamento e distribuição da produção (ZYLBERSZTAJN e GIORDANO, 2015).

Dentro da indústria de alimentos, o SAG do leite possui uma complexidade ímpar. Carvalho (2010) argumenta que essa complexidade se inicia no elo de produção primária, onde o produtor precisa adquirir insumos oriundos de inúmeras outras indústrias. Além disso, o processo de produção demanda conhecimentos em diferentes áreas das ciências agrárias, sociais e humanas. No elo da indústria de transformação a complexidade também é elevada, passando pelo processo de aquisição de matéria prima, fabricação de inúmeros derivados, negociação com a rede varejista, distribuição dos produtos, etc. Isso sem falar na necessidade de desenvolvimento de novos produtos e processos, já que a concorrência é cada vez maior e transcende fronteiras.

Fazem parte do SAG do leite, na concepção de Jank e Galan (1999), os seguintes segmentos: pecuária leiteira, indústria de laticínios e distribuição e varejo. Na pecuária leiteira os autores consideram a existência de dois tipos básicos – os produtores especializados e os produtores não especializados. No que se refere à indústria de laticínios, os autores utilizam a seguinte classificação: Empresas Multinacionais, Grupos Nacionais, Cooperativas de Produtores de Leite, Comerciais Importadores e Pequenos Laticínios. No segmento da Distribuição e Varejo, a subdivisão engloba padarias e pequeno varejo, e venda direta ao consumidor.

Jank e Galan (1999) fazem referência a três principais elos do SAG do

leite, em que estão localizados os principais fatores limitantes à sua competitividade. São eles: transações distribuição/consumidor final; transações laticínios/distribuição e, transações pecuaristas/ laticínios.

No que se refere a *transações distribuição/consumidor final*, os autores argumentam que essa transação é que define todo o padrão de relações contratuais ao montante do sistema, uma vez que é o consumidor quem paga a conta, determinando, assim, a importância dos fatores preço, qualidade, marca e conveniência do produto final. O preço do produto final ainda é a principal variável de concorrência no mercado brasileiro de lácteos. Outras duas variáveis estão em segundo lugar em importância junto ao consumidor: a praticidade do produto e a credibilidade transmitida pela marca, desde que acopladas à variável preço.

O item menos trabalhado no consumo final de lácteos, segundo os autores, é a qualidade intrínseca do produto, aspecto esse mais valorizado pelos segmentos dos consumidores das classes mais abastadas. Como a variável preço é a mais importante, a estrutura de governança dominante na relação distribuidor-consumidores continuará sendo o mercado.

Um ponto importante na relação distribuição final/consumidor é a crescente migração do consumo para os supermercados, tendo como consequência um forte incremento na guerra de preços, origem de grande parte dos conflitos que atingem a relação laticínios/produtor, concernente a preço da matéria-prima, volume produzido, prêmio por qualidade e outros pontos.

As *transações entre laticínios e a distribuição* passaram por profundas alterações nos últimos anos. A migração do consumo para super e hipermercados significa que o setor industrial passa a transacionar com um cliente muito mais poderoso e exigente, que impõe prazos dilatados de pagamento, inovações constantes nas linhas de produtos, *mix* complementar, margens reduzidas, adequação logística de entrega, gestão adequada das marcas e da qualidade do produto final (JANK e GALAN, 1999).

Transações entre pecuaristas e laticínios, em sua quase totalidade, acaba ocorrendo por meio do sistema de preços do mercado livre, sendo que as principais variáveis de influência na formação de preços pagos ao produtor são a evolução da oferta e da demanda, com destaque para diferenças sazonais entre a safra e a entressafra e o nível das importações.

Afirmam Jank e Galan (1999) que, quando se busca matéria-prima de qualidade superior junto a produtores especializados, a transação pecuarista/laticínios passa a ser regulada por contratos mais formalizados, em que se estabelecem preços-base absolutos ou relativos para serem pagos dentro de um determinado período de tempo,

geralmente um ano agrícola. No entanto, com as grandes flutuações da oferta entre a safra e a entressafra, juntamente com as constantes falhas na sinalização de expectativas, muitas vezes os contratos são rompidos, principalmente por parte das indústrias que se dizem impossibilitadas de cumprir com os valores que foram acordados.

No que diz respeito à relação entre os agentes, Barros *et al.* (2001) destacam que, nas relações estabelecidas entre produtores de leite e o setor de processamento industrial, não foi identificado qualquer tipo de sinalização de maior interdependência entre esses dois setores. As relações são típicas de mercado *spot*, cuja característica é admitir apenas transações em que a entrega da mercadoria é imediata e o pagamento é feito à vista. Os preços praticados pela indústria resultam da oferta e da demanda do mercado, ou seja, os preços praticados são preços de mercado.

Para os autores, a conjugação de fatores como produto sem nenhum tipo de padronização, de produção altamente sazonal e de elevada participação do mercado informal resultam em relações contratuais muitíssimo frágeis, não havendo fidelidade entre fornecedor e laticínio ao longo do ano. Desta forma, situações de sobre ou suboferta do produto no mercado resultam em comportamentos oportunistas, tanto da parte do produtor como da indústria, não havendo sinalização clara de preços e oferta num período de tempo maior que um ano. Exceções podem existir para os laticínios que necessitam de atributos específicos da matéria-prima, podendo, nesse caso, haver uma relação mais estável entre quem processa e quem oferta, decorrência de maior dependência do primeiro em relação ao segundo (BARROS *et al.*, 2001).

Matriz Estratégica de Agribusiness

Mendes e Padilha Junior (2007) afirmam que a agricultura já não pode mais ser dissociada dos demais setores da economia responsáveis por todas as atividades que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos. A chamada industrialização da agricultura levou a uma radical mudança de concepção sobre a agricultura.

Mais recentemente tem sido utilizado o termo “agronegócio”, a partir do qual a agricultura é vista como um amplo e complexo sistema. O agronegócio ultrapassa as fronteiras da propriedade rural, envolvendo todos os que participam direta ou indiretamente do processo de levar os alimentos e as fibras aos consumidores.

A compreensão do agronegócio, em todos os seus componentes e inter-relações, é uma ferramenta indispensável no entender de Araújo (2003). É fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas que engloba os setores denominados “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira”.

Os setores “antes da porteira” ou “a montante da produção agropecuária” compreendem os fornecedores de insumos e serviços, tais como máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia, financiamento. Os setores “dentro da porteira” ou “produção agropecuária” são representados pelo conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias, ou produção agropecuária propriamente dita, e envolve o preparo e manejo de solos, tratos culturais, irrigação, colheita, criações, dentre outros. Finalmente, os setores tidos como “após a porteira” ou “a jusante da produção agropecuária” referem-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa (ARAÚJO, 2003).

A cadeia de produção agroindustrial reserva a necessidade de estudar, sob um enfoque sistêmico, as várias relações que sempre estão em jogo para o sucesso do negócio, produto, serviço, até mesmo na política governamental. Com o propósito de auxiliar essa tarefa, Megido e Xavier (2003) desenvolveram a Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA), que utiliza os vários passos e interfaces que estão presentes na análise sistêmica de negócios e atividades que fazem parte do *agribusiness*. Para cada setor sugeriram critérios representativos de graus mínimos e máximos, devendo sempre posicionar a empresa como um negócio integrado aos três setores do *agribusiness* – o “Antes da Porteira”, o “Dentro da Porteira” e o “Depois da Porteira”.

Os critérios sugeridos foram:

- antes da porteira – zero para desconhecimento e falta de relacionamento com o setor de insumos, a cinco para total envolvimento;
- dentro da porteira – zero para simples relações de compra de *commodities* agropecuárias (matérias-primas), a cinco para participação e parceria total com fornecedores, envolvimento com a produção das matérias-primas que dão base a suas atividades de transformação e comercialização;
- depois da porteira – zero para participação de mercado decrescente ou ínfima, percepção negativa de marca e produtos, e tecnologias de processamento obsoletas, a cinco para liderança e ótima qualidade percebida pelos consumidores e competitividade tecnológica industrial (MEGIDO e XAVIER, 2003).

A Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA) pode ser adaptada em seus fatores de análise a qualquer atividade dentro da cadeia de alimentos e fibras. Pela Matriz, pode-se exercitar uma avaliação estratégica das zonas de competência e de desvantagens competitivas do negócio (mais efetivas e percebidas), comparando-se com seus principais concorrentes. A Matriz

representa uma ferramenta inicial que possibilita realizar diagnósticos sistêmicos e lançar bases para um planejamento estratégico mais sólido, afirmam Megido e Xavier (2003).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada junto a três agroindústrias classificadas no *ranking* das 12 Maiores Empresas de Laticínios do Brasil. Em respeito ao anonimato solicitado pelos respondentes da pesquisa, utilizam-se de pseudônimos para identificação das empresas. Dessa forma, as mesmas encontram-se aqui denominadas com nomes do alfabeto grego, como Agroindústria Delta, Agroindústria Ômicron e Agroindústria Sigma. Os dados foram coletados junto ao diretor de Política Leiteira da Região Sul e Nordeste, ao gerente Corporativo Agropecuário e ao chefe da Região Leiteira, respectivamente.

A escolha das agroindústrias deu-se pelo critério de seleção de casos baseados em similaridades, uma vez que fazem parte de um mesmo grupo de empresas de laticínios consideradas como as maiores do Brasil. Do total das 12 empresas constantes do referido *ranking* e que representam a população em estudo, foi definido o número de três delas, por amostragem não probabilística, de conveniência.

No que se refere aos *Stakeholders* considerados para o estudo, optou-se em trabalhar com foco nos *Stakeholders* externos, portanto, atuantes fora da organização, incluindo nesse grupo consumidores, fornecedores, governos, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras e competidores, visando, assim, minimizar a possibilidade de ocorrência de obstáculos ou dificuldades na obtenção dos dados.

A coleta de dados desse estudo efetivou-se com a busca de informações sobre o relacionamento entre as três agroindústrias e seus *Stakeholders* externos. Baseou-se em *Survey* Eletrônica, tratando-se, portanto, de um questionário auto-administrado. Dentre as *surveys* eletrônicas tem-se o e-mail, popular e barato, que pode ser feito em pouco tempo e geralmente produz dados de alta qualidade (HAIR JR *et al.*, 2005).

O questionário enviado aos gestores das agroindústrias referiu-se aos principais *Stakeholders* externos com os quais as agroindústrias se relacionavam, resultante de uma adaptação de Megido e Xavier (2003), que utilizam a Matriz Estratégica de Agribusiness (MEA), e de Araújo (2003), que trabalha em sua obra com a visão integrada e inter-relacionada de agronegócios. Os autores adotam as expressões, “Antes da Porteira”, “Dentro da Porteira” e “Depois da Porteira” para a subdivisão dos setores do agronegócio.

O relacionamento de indústrias leiteiras com seus Stakeholders externos...

Para responder ao questionário, foi orientado que a avaliação e atribuição de notas deveriam ser feitas sempre posicionando a empresa como um negócio integrado aos três macros segmentos da Cadeia Agroalimentar, convencionalmente denominados de “Antes da Porteira”, “Dentro da Porteira” e “Depois da Porteira”, devendo representar os *Stakeholders* externos com os quais a empresa se relacionava e a respectiva intensidade das relações. Cada um desses três setores foi desdobrado em itens (Figura 1), conforme proposta de Araújo (2003).

A avaliação de cada questão considerou uma escala de notas de 0 a 5, sendo “0” a nota mínima e “5” a nota máxima, conforme os critérios adotados por Megido e Xavier (2003) e apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Setores e respectivos graus de intensidade das relações

Setores	Grau de Intensidade das Relações (GIR)
ANTES DA PORTEIRA Setor de insumos/tecnologia; Serviços; Bens de produção agropecuários.	0 = desconhecimento e falta de relacionamento com o setor de insumos 5 = total envolvimento
DENTRO DA PORTEIRA Nível de tecnologia dos fornecedores; qualidade de matéria prima adquirida; relacionamento/integração com fornecedores; conhecimento de suas operações e de seu setor.	0 = para simples relações de compra de <i>commodities</i> agropecuárias (matérias-primas) 5 = para participação e parceria total com fornecedores, envolvimento com a produção das matérias- primas que dão base a suas atividades de transformação e comercialização.
DEPOIS DA PORTEIRA Participação de mercado da empresa; tecnologia possuída, qualidade dos produtos, percepção dos consumidores sobre a empresa; conhecimento das tendências de mercado/consumidores.	0 = para participação de mercado decrecente ou ínfima, percepção negativa de marca e produtos, e tecnologias de processamento obsoletas. 5 = para liderança e ótima qualidade percebida pelos consumidores e competitividade tecnológica industrial.

Fonte: Rodrigues (2012, adaptado de MEGIDO e XAVIER, 2003).

As notas atribuídas a cada questão foram quantificadas em cada um dos macrosssegmentos, separadamente, por agroindústria. Buscando adequar a pontuação obtida à pontuação utilizada pela MEA, adotou-se a seguinte parametrização:

Pontuação obtida na pesquisa (por Setor)	GIR	Conceito
Pontuação de 81 a 100	→ Grau 5	→ Ótimo relacionamento
Pontuação de 61 a 80	→ Grau 4	→ Bom relacionamento
Pontuação de 41 a 60	→ Grau 3	→ Relacionamento satisfatório
Pontuação de 21 a 40	→ Grau 2	→ Relacionamento frágil
Pontuação de 0 a 20	→ Grau 1	→ Relacionamento ínfimo

Definiu-se para o estudo que o grau 5 representa o grau de máxima intensidade de relacionamento entre uma agroindústria e seus *Stakeholders* externos.

Os resultados obtidos foram utilizados para a elaboração da Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA), possibilitando, assim, uma análise sistêmica das várias relações que estão em jogo para o sucesso do negócio.

Resultados

Caracterização das agroindústrias pesquisadas

A Agroindústria Delta, com mais de 16 anos de atuação no mercado, conta com 35 unidades de captação de leite e 22 unidades industriais localizadas em oito estados brasileiros. São mais de 3,5 mil funcionários e 32 mil produtores integrados. Com capacidade de produção de 4 milhões de litros/dia, que correspondem a 1,2 bilhão de litros/ano, a agroindústria é a quarta maior empresa em volume de captação de leite no país, e a primeira em processamento de Leite Longa Vida. Comercializa 12 diferentes linhas de produtos.

De acordo com a empresa, o recebimento de leite de boa procedência é a base para uma produção saudável e saborosa, e os cuidados começam com os produtores. Ela utiliza uma ferramenta denominada “Canal do Produtor”, para ser a marca que a representa no meio agropecuário, valorizando a confiança e fidelidade dos produtores que fornecem leite para a fabricação dos diversos produtos.

A Agroindústria Ômicron é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. É uma empresa de escala internacional, seus produtos

chegam a mais de 110 países. Seu portfólio compreende mais de 1.500 itens, destinados para os mercados interno e externo. A empresa emprega mais de 56 mil funcionários e opera unidades industriais em oito estados brasileiros, além de outras quatro no exterior (Argentina, Inglaterra, Holanda e Romênia). Escritórios comerciais da companhia estão instalados na Inglaterra, Holanda, Hungria, Espanha, Áustria, Itália, França, Rússia, Emirados Árabes Unidos (Dubai), Cingapura, Japão e Ilha da Madeira (Portugal), além de centro de distribuição na Holanda.

Para estreitar vínculos com seus fornecedores, a Agroindústria Ômicron implantou o Programa Clube do Produtor, cuja proposta é estabelecer uma parceria duradoura com os produtores. O Programa oferece um amplo conjunto de produtos e serviços. Seus integrantes contam com apoio para o melhoramento genético dos rebanhos; rações, medicamentos e sêmen em condições vantajosas; acesso mais fácil a créditos e equipamentos; e, sobretudo, garantia de compra de seu produto.

A Agroindústria Sigma é resultado da associação de duas das maiores potências na cadeia láctea: Sigma-1, maior empresa de nutrição, saúde e bem-estar do mundo; e Sigma-2, cooperativa da Nova Zelândia e maior exportadora mundial de lácteos. Iniciou suas atividades em 2003 simultaneamente no Brasil, Argentina e Venezuela. Em 2004, passou a atuar também no Equador e na Colômbia. É a maior empresa de produtos lácteos da América do Sul. Comercializa 3 bilhões de litros de leite por ano, mantém relacionamento comercial direto com 13 mil produtores e, de forma indireta, com outros 40 mil através de cooperativas. Possui mais de três mil colaboradores, 12 fábricas e 243 produtos comercializados. As atividades da Agroindústria Sigma são divididas em duas empresas distintas: Agroindústria Sigma - *Manufacturing* (industrialização), responsável por gerenciar a compra, transporte e manufatura do leite. Produz leite em pó, pré-condensado e gordura anidra de leite; e Agroindústria Sigma - *Chilled and Liquid* (gelados e líquidos), responsável pela produção, marketing, venda e distribuição de produtos refrigerados, como iogurtes, sobremesas, leite fermentado e *petitsuisse*.

Visando consolidar o bom relacionamento com produtores, a Agroindústria Sigma criou o “Serviço ao Produtor de Leite” (SPL). Efetua o pagamento do leite à agroindústria, por crédito bancário, em datas predeterminadas e informadas ao produtor de leite. Utiliza, também, a “Carta de Informação de Preços”, o “Extrato de Relacionamento” e a “Automação dos Dados de Coleta”.

Grau das relações entre agroindústrias e seus Stakeholders externos

A partir de critérios representativos de graus mínimos e máximos adotados por Megido e Xavier (2003) em sua Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA), elaborou-se a Tabela 1, na qual constam os números e os conceitos decorrentes da parametrização apresentada no capítulo anterior.

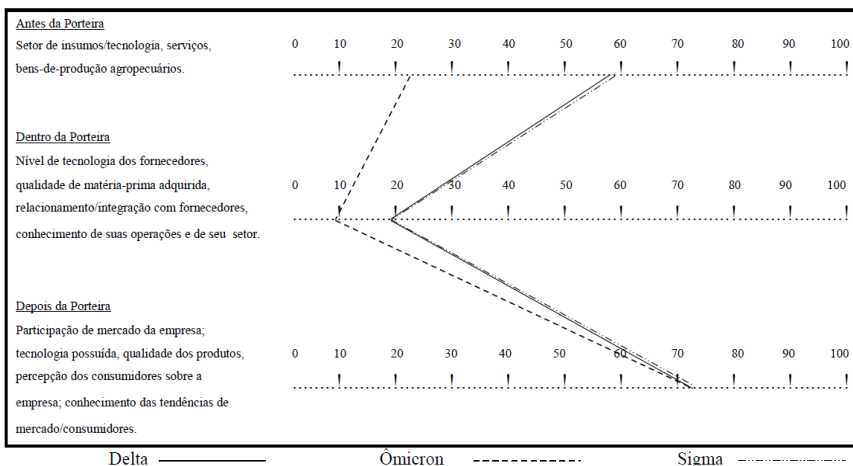
Tabela 1 - Grau de intensidade das relações e equivalências, agroindústrias e seus *Stakeholders* externos

AGROINDÚSTRIAS	GRAU DE INTENSIDADE DAS RELAÇÕES (GIR) E EQUIVALÊNCIAS		
	ANTES DA PORTEIRA	DENTRO DA PORTEIRA	DEPOIS DA PORTEIRA
Delta	58 Pontos Grau 3 Relacionamento Satisfatório	19 Pontos Grau 1 Relacionamento Ínfimo	72 Pontos Grau 4 Bom Relacionamento
Ômicron	22 Pontos Grau 2 Relacionamento Frágil	09 Pontos Grau 1 Relacionamento Ínfimo	72 Pontos Grau 4 Bom Relacionamento
Sigma	59 Pontos Grau 3 Relacionamento Satisfatório	19 Pontos Grau 1 Relacionamento Ínfimo	72 Pontos Grau 4 Bom Relacionamento

Fonte: Rodrigues (2012).

Com a pontuação constante na Tabela 1, estruturou-se a Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA) (Figura 2), que possibilita a visualização da concentração dos melhores relacionamentos.

Figura 2 – Matriz Estratégica de Agribusiness (MEA), agroindústrias e seus Stakeholders externos



Fonte: Rodrigues (2012, adaptado de MEGIDO e XAVIER, 2003).

Observando os dados das agroindústrias pesquisadas, verifica-se a existência de variados grupos que afetam e são afetados pelas mesmas no âmbito de seus produtos, políticas e processos. Retomando as afirmações de Stoner e Freeman (1995), cada organização individualmente terá uma variedade de Stakeholders formando um mapa específico que, em essência, será uma imagem de ação direta de seu ambiente externo.

A imagem de ação direta do ambiente externo das Agroindústrias pesquisadas pode ser observada na Figura 2. Em uma análise por setores percebe-se que os melhores relacionamentos das três agroindústrias com seus Stakeholders externos dão-se, por unanimidade, junto ao setor Depois da Porteira, para os quais pode ser atribuído o conceito de “bom relacionamento” (Grau 4). Foram considerados nesse grupo para fins de pontuação: *Agentes Econômicos* (Comércio; Agroindústria; Prestadores de serviços; Governo); *Agentes do Processo de comercialização* (Produtores rurais; Intermediários; Agroindústrias, mercados dos produtores e concentradores; Representantes, distribuidores e vendedores; Atacadistas, centrais de abastecimento, bolsas de mercadorias; Supermercados, pontos de venda, feiras livres; Exportação; Consumidores; Importação); *Logística e Armazenagem* (Logística de suprimento; Logística das operações de apoio à produção; Logística de distribuição; Armazenagem; Logística de transporte); *Instituições e Entidades de Apoio à Comercialização* (Públicos;

Privados); *Atuações do Governo na Comercialização* (Tributações; Subsídios; Barreiras econômicas, técnicas e sanitárias).

Parcela significativa do valor global gerado ao longo da cadeia do agronegócio não ocorre dentro da porteira agrícola, mas sim, fora dela, especialmente na fase de processamento e distribuição (MENDES e PADILHA JÚNIOR, 2007). A agroindústria, de um lado, lida com seu cliente, que é o agente distribuidor, onde necessita colocar seu produto; por outro lado, lida com seu supridor, o setor primário, com quem deve dividir margem da venda do produto, gerando um conflito distributivo. Por vezes, o conflito é acentuado, como no caso do produtor não ter opções de colocação do seu produto, assim como quando a indústria passa a exigir atributos de qualidade muito específicos, dificultando o suprimento pela via tradicional, de mercado, sendo substituídos por contratos com fornecedores (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Em outro extremo encontra-se o setor Dentro da Porteira, cujos resultados evidenciam um relacionamento ínfimo (Grau 1), das três agroindústrias com seus *Stakeholders* externos. Para fins de pontuação, o setor foi representado por: *Produção agropecuária* (Plantas; Solo; Mudas; Colheita; Sistemas de criação; Manejo); *Representação política do segmento agropecuário* (Trabalhadores rurais; Empregadores rurais); *Organizações de produtores rurais* (Cooperativismo; Associações locais ou setoriais; Condomínios; Integração); *Outros aspectos* (Coeficientes técnicos; Adoção de tecnologia; Gestão de custos).

Acredita-se que as Agroindústrias possam resgatar melhor e mais variados modos de relacionamentos com o setor da Porteira, mais especificamente, com o produtor. Uma força muito grande está direcionada para o Depois da Porteira; no entanto, a origem do produto a ser processado e comercializado está nos setores que o antecedem. Quanto mais fortes forem as relações das agroindústrias com seus parceiros externos, mais fácil será para essas organizações alcançarem seus objetivos corporativos. Uma relação de equidade das agroindústrias para com os três setores é indispensável, vindo a confrontar com o exercício de poder existente no Depois da Porteira.

Os resultados referentes ao setor Antes da Porteira indicam um relacionamento satisfatório (Grau 3) por parte das Agroindústrias Delta e Sigma, e um relacionamento frágil por parte da Ômicron (Grau 2). Foram considerados, para fins de pontuação, os seguintes itens: *Insumos Agropecuários* (máquinas; água; energia; corretivos de solo; fertilizantes; agroquímicos; compostos orgânicos; materiais genéticos; hormônios; inoculantes; rações; sal comum e minerais; produtos veterinários); *Agentes econômicos* (indústrias - máquinas, adubos; Empresas produtoras de

materiais genéticos; Distribuidores de insumos, atacadistas, varejistas e seus representantes); *Serviços* (pesquisas agropecuárias; fomento, extensão rural e assistência técnica; elaboração de projetos; análises laboratoriais; créditos e financiamentos; vigilância e defesa agropecuária; proteção e defesa ambiental; incentivos fiscais; comunicações; infraestrutura; treinamento de mão de obra e assentamentos dirigidos).

Uma análise direcionada a cada agroindústria em particular permite constatar que a Agroindústria Delta, pertencente ao segmento de grupos nacionais, cujas ações são mais voltadas a produtos específicos e mercados regionais, apresenta em seus resultados uma diferença muito grande no relacionamento mantido com o setor Dentro da Porteira comparado aos setores Depois da Porteira (Bom) e Antes da Porteira (Satisfatório). No setor Dentro da Porteira o relacionamento apresenta-se ínfimo.

A Agroindústria Ômicron, empresa de capital aberto, possuidora de uma rede de distribuição de produtos em todo o território nacional, apresenta uma diferença significativa nos relacionamentos entre os setores Dentro da Porteira e Depois da Porteira. Esses são, respectivamente, ínfimos e bons; no entanto, o relacionamento com o setor Antes da Porteira requer também uma atenção especial, considerando apresentar-se como frágil.

A configuração dos relacionamentos da Agroindústria Sigma nos três setores é um tanto quanto similar à Delta, ou seja, relacionamento satisfatório e bom, respectivamente, com os setores Antes e Depois da Porteira e relacionamentos caracterizados como ínfimos com o setor Dentro da Porteira.

Com relação aos extremos observados, cabe mencionar que o setor Depois da Porteira compreende as relações com o mercado de distribuição e consumo, as quais podem exercer relações de poder. O setor da Porteira denota fragilidade do produtor de matéria-prima nas relações de poder com as Agroindústrias.

Conclusão

As organizações fazem parte de sistemas abertos, estando sujeitas à influência do ambiente a sua volta. As relações estabelecidas nos sistemas abertos são representadas pelas interações dinâmicas. Por meio delas os elementos colaboram uns com os outros, esperando obter um resultado que, isoladamente, não conseguiriam. Nesse processo, as atitudes e comportamentos, originados no conjunto de crenças e valores das pessoas, são determinantes para o resultado esperado.

Dentro desse contexto, o presente estudo foi desenvolvido com o

objetivo de identificar o grau das relações existentes entre indústrias da área leiteira e seus *Stakeholders* externos, utilizando a Matriz Estratégica de *Agribusiness* (MEA).

Os resultados obtidos evidenciam, em especial, dois aspectos. Primeiro, que o setor com o qual as Agroindústrias demonstraram relacionamentos de graus mais altos (bons) é o setor Depois da Porteira. Fazem parte desse setor: agentes econômicos; agentes do processo de comercialização; logística e armazenagem; instituições e entidades de apoio à comercialização e atuações do governo na comercialização. Segundo, que os relacionamentos de graus mais ínfimos das Agroindústrias com seus *Stakeholders* externos, encontram-se no setor Dentro da Porteira. Esse setor trata da produção agropecuária, da representação política do segmento agropecuário e da organização de produtores rurais.

O setor Antes da Porteira, que compreende insumos agropecuários, agentes econômicos e serviços, apresentou uma variação no grau de relacionamento das agroindústrias com seus *Stakeholders* externos. Nesse setor, as Agroindústrias Delta e Sigma apontaram para um relacionamento satisfatório, e a Agroindústria Ômicron, um relacionamento considerado frágil.

A fragilidade do relacionamento das agroindústrias com os *Stakeholders* Dentro da Porteira, mais especificamente com o setor de produção agropecuária, representa um contraponto nesse elo da cadeia agroindustrial, uma vez que nesse setor encontram-se os fornecedores de matéria-prima, sem os quais não poderiam existir. A forma que a agroindústria se relaciona com o produtor enquanto fornecedor de matéria-prima vai determinar a qualidade e o preço do seu produto final.

Enquanto cadeia agroindustrial, as relações estabelecidas entre os agentes são de interdependência, mas também determinadas por forças hierárquicas, ou seja, por relações de dependência onde a produção é o lado fraco, dependente, apesar de ser fornecedora da matéria-prima, e a indústria (junto ao comércio), o lado forte, aquele que influencia o produtor. É uma relação de poder que colabora para a suscetibilidade do produtor junto ao mercado, que pode percebê-lo como injusto e fazer com que, como parte mais fraca, se afaste.

Na seleção, a agroindústria busca preços mais baixos de matéria-prima para obter margens mais altas no curto prazo. Na relação de mercado estabelecida entre o produtor e a agroindústria deveria haver sempre a busca por ganhos de eficiência sistêmica no longo prazo, obtendo vantagens competitivas e, mesmo sabendo que será uma relação intensa de cooperação e de conflito, ambos terão que cooperar e também disputar

margens.

Como afirmam Jank e Galan (1999), trata-se de um *trade-off* complexo, cuja principal variável está ligada à duplicidade de interesses da indústria, ainda dividida entre estimular ou eliminar o produtor não especializado. Não é por nada que a transação entre agricultura e indústria é considerada uma das tensões do sistema de *agribusiness*, juntamente com a transação entre a indústria e a distribuição; nelas estão localizados os principais fatores limitantes à competitividade do Sistema Agroindustrial do leite.

A agroindústria faria sua parte para uma relação simétrica junto ao produtor, ao buscar evoluir para transações reguladas por contratos mais formalizados, não só com produtores profissionalizados, mas também com os ainda não profissionalizados. As três agroindústrias deveriam reavaliar suas relações com os *Stakeholders* do setor Dentro da Porteira, e todas elas podem, em muito, ser melhoradas. A busca de qualidade superior para o produto leite, a busca por eficiência e o repensar sobre os critérios de formação de preços pagos aos produtores naturalmente levará à adoção de contratos e a uma relação de maior equidade entre os setores envolvidos.

Da parte dos produtores, a conquista de uma relação simétrica entre produção e indústria passa pela existência de um poder de representação organizado e homogêneo do setor produtivo. Os produtores devem buscar coordenação entre seus pares para conquistar espaços junto aos diversos segmentos que representam seus interesses. Os contratos têm-se mostrado importantes como mecanismo de governança/coordenação dos complexos agroindustriais. Não se pode esquecer que a produção agrícola está associada a elevado risco, e o produtor agrícola exposto a risco da flutuação de preços.

O fato de o relacionamento apresentar-se bom com o setor Depois da Porteira não chega a surpreender, uma vez que nele encontram-se aspectos/variáveis que denotam o quanto ele é poderoso. Poderoso por ser um setor com empresas altamente criativas, competitivas e de inovações constantes; de empresas de margens reduzidas pelo aumento da concorrência; de interesse crescente por relações contratuais; de rigor gradativo na legislação relacionada à segurança alimentar; da qualidade do produto final; do consumidor exigente e com novos padrões de consumo; de clientes poderosos. É o setor do efetivo retorno de todo o investimento feito.

É possível ter expectativa de mudanças que promovam um efetivo equilíbrio entre todos os *Stakeholders* externos das agroindústrias que fazem parte da cadeia agroindustrial do leite, em especial com o produtor

de matéria-prima. Como afirmam Donaldson e Preston (1995), cada grupo de *Stakeholders* merece consideração pelo seu próprio bem e não apenas por sua habilidade em promover os interesses de qualquer outro grupo.

Referências bibliográficas

- ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo et al. *Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil*. Embrapa: Brasília, 2001.
- CARVALHO, Glauco Rodrigues. *A indústria de laticínios no Brasil: Passado, Presente e Futuro*. Circular Técnica 102. Juiz de Fora/MG: Embrapa Gado de Leite. 2010. Disponível em: <http://www.cnpq.embrapa.br/nova/livraria/abrir_pdf.php?id=26>. Acesso em: 14 mai. 2011.
- DONALDSON, Thomas e PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 1995; 20, 1; ABI/INFORM Global. p. 65-91.
- HAIR JR., Joseph F. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 157-160.
- HARRISON, J. S., FREEMAN, R. E. e ABREU, M. C. S. de. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*. São Paulo, 2015, v. 17, n. 55, p. 858-869, Special Edition.
- JANK, Marcos Sawaya e GALAN, Valter Bertini. Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, Elizabeth M. Q.; GALAN, Valter Bertini. *O Agribusiness do Leite no Brasil*. São Paulo/SP: Milkbizz, 1999. cap. 2, p. 39-107.
- JONES, Thomas M. e WICKS, Andrew C. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Apr. 1999; v.24, n.2; ABI/INFORM Global. p. 206-221 (University of Washington).
- MATÍNEZ, J. L., CARBONELL, M. e AGÜERO, A. *Los Stakeholders y la Acción Social de la Empresa*. Madrid: Fundación Rafael Del Pino, 2006.
- MEGIDO, José Luiz Tejon e XAVIER, Coriolano. *Marketing & Agribusiness*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi e PADILHA JUNIOR, João Batista. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- RODRIGUES, L. G. (2012). *La Agroindustria Lechera y la Relacion com sus Stakholders*. 255 p. Tese (Doctorado em Administración) – Universidad Nacional de Misiones, Posadas – Misiones/Argentina, 2012 (Revalidação pela UFRJ, 2014).

SOUSA, Almir Ferreira de e ALMEIDA, Ricardo José de. *O Valor da Empresa e a Influência dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2006.

STONER James A. F. e FREEMAN R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LCT, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 1. p.1-21.

ZYLBERSZTAJN, D. e GIORDANO, S. R. Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. e CALEMAN, S. M. de Q. *Gestão de Sistemas de Agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1-22.

RODRIGUES, Loraine Gomes, Lurdes Marlene Seide Froemming e Simone Sehnem. O relacionamento de indústrias leiteiras com seus *Stakeholders* externos com Abordagem da Matriz Estratégica de Agribusiness (MEA). *Estudos Sociedade e Agricultura*, abril de 2016, vol. 24, n. 1, p. 161-182, ISSN 1413-0580.

Resumo: (O relacionamento de indústrias leiteiras com seus Stakeholders externos com Abordagem da Matriz Estratégica de Agribusiness (MEA)). O objetivo geral do estudo está em identificar o grau das relações entre indústrias da área leiteira e seus *Stakeholders* externos, utilizando a Matriz Estratégica do Agribusiness (MEA). O modelo de pesquisa adotado focaliza-se numa visão pluralística, realizada de forma exploratória e descritiva. Adota como procedimento o estudo de casos múltiplos, compostos de três unidades de análise, mesclando evidências qualitativas e quantitativas. Compreendem os *Stakeholders* externos, dentre outros, os fornecedores, o governo, os sindicatos, os consumidores. Para análise das informações utiliza-se o “modelo dos interessados”, onde a responsabilidade é necessária não só para com os acionistas, mas também para com grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte das organizações. Os resultados obtidos evidenciam que o setor com o qual as agroindústrias demonstraram relacionamentos de graus mais altos é o setor denominado Depois da Porteira, na concepção da matriz do

agronegócio. Os relacionamentos de graus mais ínfimos, das agroindústrias com seus *Stakeholders* externos, encontram-se no setor Dentro da Porteira. O setor Antes da Porteira apresentou uma variação no grau de relacionamento de frágil a satisfatório. Na matriz geral, a relação fragilizada é com os produtores da matéria-prima básica: os leiteiros. O poder das agroindústrias é inquestionável, assim sendo, a grande mudança ou avanço rumo ao amadurecimento das relações passa por criar e manter, junto aos produtores, relações cooperativas, adotando normas comuns e padrões éticos com orientação moral nas relações econômicas. Da parte dos produtores, estes devem buscar coordenação entre seus pares para conquistar espaços junto aos diversos segmentos que representam seus interesses.

Palavras-chave: relações entre *Stakeholders*, cadeia produtiva, matriz estratégica de *agribusiness*.

Abstract: (*The relation between dairy industries and their external stakeholders using the Agribusiness Strategic Matrix (ASM) approach*). The general objective of the study is to identify the relation between dairy industries and their external stakeholders using the Agribusiness Strategic Matrix – ASM. The research model adopted focuses on a pluralist vision, so that the study consists of an exploratory and descriptive research. The study adopts as a procedure the multiple case study approach, composed of three units of analysis, merging qualitative and quantitative evidence. External stakeholders include, among others, suppliers, government, trade unions and consumers. In order to analyze the information, the "interested parties model" was used, where responsibility is needed not only to shareholders, but also to groups or individuals affected directly or indirectly by the organizations' pursuit of the objectives. The results obtained show that Agribusinesses demonstrated a higher degree of relations with the Post-Farmgate sector, in the agribusiness matrix conception. The poorest degrees of relationships of Agribusiness with their External Stakeholders, is in the Within-Farmgate sector. The Before Farmgate sector showed variability in the degree of relationship from fragile to satisfactory. In the general matrix, the most fragile relation is with basic raw material producers: the dairy herders. The Agribusinesses' power is unquestionable, so that the major change or advance towards ripening of relations implies the need to create and maintain cooperative relations with producers, adopting common and ethical standards with a moral orientation in economic relations. Regarding the producers,

O relacionamento de indústrias leiteiras com seus Stakeholders externos...

they should seek coordination among their pairs in order to conquer spaces within the diverse segments that represent their interests.

Keywords: relations between stakeholders, production chain, strategic Agribusiness matrix.

Recebido em abril de 2016.

Aceito em abril de 2016.