



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA
INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE
MESTRADO

DISSERTAÇÃO

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DA
INDÚSTRIA LEITEIRA ROMENA.
RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS SETORIAIS.

ALEXANDRA POP

OUTUBRO – 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA
INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE
MESTRADO

DISSERTAÇÃO

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DA
INDÚSTRIA LEITEIRA ROMENA.
RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS SETORIAIS.

ALEXANDRA POP

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR RICARDO MARINO FRANCISCO
RODRIGUES

OUTUBRO – 2022

AGRADECIMENTOS

Slavă Ție, Doamne, Slavă Ție!

RESUMO

No início do século XXI, a economia mundial encontra-se regida por duas forças principais: o fenómeno da globalização e o desenvolvimento tecnológico, ambos com impacto significativo nas empresas, nos consumidores, e nas economias.

O processo de expansão do mercado acelerou-se significativamente, o principal objetivo de qualquer economia passa por ser: “manter e expandir a competitividade”. Assim, a palavra de ordem que orienta na contemporaneidade as políticas levadas a cabo em todos os países do mundo é a competitividade. O mesmo acontece nas indústrias particulares, como no caso da leiteira.

A indústria agroalimentar é vital para as economias contemporâneas. Assegurar a independência alimentar de uma nação é atualmente de igual importância que garantir a autonomia energética. Ao mesmo tempo, a indústria alimentar e, por consequente, a do leite, possui potencial estratégico para a dinamização das economias nacionais, nomeadamente por via do comércio externo.

Neste sentido, no presente trabalho encontra-se elaborado o Diamante de Porter da indústria do leite da Roménia, um modelo original de análise da competitividade deste setor de atividade. A sua execução permitiu compreender as razões da atual posição competitiva da indústria do leite e laticínios romenos no panorama internacional, a sua atratividade e as suas vantagens competitivas únicas.

A execução do Diamante de Porter, através da leitura de múltiplos *rankings* de competitividade internacional e de outros dados estatísticos, assim como as entrevistas realizadas a profissionais do setor leiteiro romeno fizeram parte da abordagem seguida para o estudo descritivo-exploratório de cariz dedutivo, que resultaram na identificação dos principais elementos determinantes da atual competitividade global da indústria leiteira romena. De uma forma geral, constatou-se que existe ainda caminho a percorrer internamente para tornar o setor eficiente, produtivo e rentável, e poder ingressar no mercado internacional com competitividade.

As conclusões retiradas com o estudo identificaram os aspetos a melhorar e/ou a considerar para que a indústria leiteira da Roménia possa melhorar a sua competitividade.

Palavras-chave: competitividade, comércio externo, indústria leiteira

ABSTRACT

At the beginning of the 21st century, the world economy is governed by two main forces: the phenomenon of globalization and the technological development, both with significant impact on businesses, consumers, and economies.

The process of market expansion has significantly accelerated, the main objective of any economy is to “maintain and expand competitiveness”. Thus, what guides the policies carried out in all countries in contemporary times is competitiveness. The same happens in private industries, as in the case of dairy.

The agri-food industry is vital for today's economies. Ensuring a nation's food independence is currently of equal importance to assure energy autonomy. At the same time, the food industry and, consequently, the dairy industry, has a strategic potential for boosting national economies, namely through foreign trade.

In this sense, in the present work, the Porter Diamond of the Romanian milk industry is elaborated, an original model for analyzing the competitiveness of this sector of activity. Its execution made it possible to understand the reasons for the current competitive position of the Romanian milk and dairy industry on the international scene, its attractiveness, and its unique competitive advantages.

The execution of the Porter Diamond, through the reading of multiple rankings of international competitiveness and other statistical data, as well as the interviews carried out with professionals in the dairy sector, were part of the approach followed for the descriptive-exploratory study of a deductive nature, which resulted in the identification of the main determinants of the current global competitiveness of the Romanian dairy industry. In general, it was found that there is still a way to go internally to make the sector efficient, productive and profitable, and to be able to enter the international market with competitiveness.

The conclusions drawn from the study identified aspects to be improved and/or considered so that the dairy industry in Romania can improve its competitiveness.

Keywords: competitiveness, foreign trade, dairy industry

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. Tipos e Níveis de Competitividade	3
2.2. Competitividade Industrial – Setor Leiteiro	5
2.3. Determinantes de Competitividade	6
2.4. Medição de Competitividade	10
2.4.1. Diamante de Porter – modelo de avaliação da competitividade industrial nacional	10
2.4.2. Os <i>rankings</i> e o modelo de Cinco Forças de Porter – avaliar a competitividade internacional e a competitividade empresarial.....	11
3. QUADRO CONCEPTUAL.....	13
3.1. Questões de Investigação e Abordagem Metodológica	13
3.2. Amostragem e Métodos de Recolha de Dados	14
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	15
4.1. Mercado Leiteiro	15
4.1.1. Mundial 2021	15
4.1.2. Romeno - Aplicação do Diamante de Porter	16
4.2. Resultados Obtidos	26
4.3. Discussão dos Resultados	31
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	33
5.1. Síntese Conclusiva	33
5.2. Limitações do Estudo	35
5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	46
A. Guião Entrevista	46
B. Entrevista Empresa A	48
C. Entrevista Empresa B	50
D. Entrevista Associação.....	51

1. INTRODUÇÃO

A concorrência entre estados e empresas contribui para a intensificação do comércio no desejo de obtenção de uma melhor competitividade, aspiração que veio a ser alinhada com as políticas e as estratégias supranacionais, regionais, nacionais, industriais e empresariais.

O conceito de competitividade não é um de tipo estático; é uma noção relativamente subjetiva cuja percepção se altera com o grau de análise conduzido. Uma multiplicidade de fatores, tanto domésticos como internacionais, podem produzir efeitos profundos na competitividade de uma determinada entidade.

Os indicadores de medição da competitividade têm vantagens e limitações, sendo a sua escolha a que melhor se adapta às causas da avaliação. A obtenção de competitividade também está muito ligada às características da entidade que se está a observar.

Embora não se tenha chegado a um consenso sobre a definição, medição e ganho de competitividade para um determinado cenário, é frisada a importância de contribuir para a *performance* dos estados, indústrias, empresas, para fazer face à pressão dos concorrentes, aumentar quotas de mercado, ou ainda para conquistar novos mercados.

Definir, medir e obter competitividade tem despertado interesse generalizado nos últimos anos, incluindo na Roménia. O país empreende esforços para atingir um nível de bem-estar, prosperidade e competitividade elevado e convergente com a média da União Europeia (UE), e o seu território empresarial evidencia muitas oportunidades a explorar. Após um longo período de transição que procurou fortalecer o estado de direito e as instituições específicas de uma democracia moderna, a Roménia é hoje uma economia estável que tem a oportunidade de se transformar num país valioso. Vários autores procuraram estudar a competitividade romena ou os fatores que influenciam a competitividade no mercado global de empresas nacionais, e, embora o agroalimentar seja um pilar da economia romena, o seu desempenho não foi estudado em todas as suas dimensões, ainda menos a atuação competitiva internacional da indústria leiteira, uma indústria relevante para a população romena com dieta semivegetariana.

Com base nas considerações acima, a presente dissertação, intitulada “*Competitividade internacional da indústria leiteira romena. Recomendações estratégicas setoriais.*” procura investigar o grau de competitividade internacional do setor leiteiro romeno. Mais detalhadamente, pretende-se conhecer os fatores de competitividade da indústria leiteira da Roménia e o que se pode melhorar, a fim de o setor ter (mais) força para se afirmar internacionalmente.

Consequentemente, fixam-se os objetivos:

- O1: Caracterizar a competitividade internacional do setor leiteiro da Roménia;

- O2: Identificar os fatores de competitividade da indústria leiteira romena a reforçar.

Para atingir os objetivos propostos, o presente estudo compõe-se por cinco partes primordiais, sendo, a primeira, a Revisão da Literatura. Aqui, encontram-se expostos as principais definições e níveis de competitividade, bem como o quadro para a obter, com especial realce para a indústria leiteira. Segue-se a Metodologia que define o estudo: descritivo-exploratório com dados qualitativos provindos de fontes primárias e secundárias. Na Análise Empírica, explora-se a indústria leiteira romena e a sua vantagem competitiva com base no modelo de Diamante de Porter. Procede-se ainda à realização de entrevistas semiestruturadas a atores da indústria para identificar outros fatores críticos para a competitividade do setor. Os Resultados delineiam as valências, os defeitos e os lapsos da indústria acerca da competitividade internacional, e a Discussão dos Resultados analisa e compara os resultados obtidos com as perspetivas retidas da Literatura. Finalmente, as Conclusões, por forma de recomendações formuladas, poderão ser relevantes para esta indústria da economia romena quanto à sua competitividade global. São igualmente destacadas as Limitações e originadas as Direções para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A intensificação das trocas internacionais de bens e serviços (B&S) abriu portas para uma discussão e uma investigação mais ativa do tema de competitividade, tornando o conceito um dos pontos dominantes da economia moderna. Todas as nações e, por extensão, as indústrias e empresas que as compõem são encorajadas a alcançar competitividade nas suas atividades.

Neste contexto, surge uma vasta gama de indicadores e medidas para avaliar e comparar a competitividade dos países. Todavia, a noção em si não está isenta de problemas quando aplicada às economias nacionais, às empresas ou a outras entidades, não havendo uma definição clara e universalmente aplicável e aceite, cada estudo propondo o seu próprio significado e indicadores de medição (Bellone & Chiappini, 2016).

A eficiência operacional pode aumentar os resultados internos além de expandir a competitividade; sob este aspeto, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (1996) define a competitividade como o nível com que um país, sob as condições do mercado, produz B&S para um mercado internacional e simultaneamente mantém e aumenta as receitas dos seus cidadãos, introduzindo o aspeto de sustentabilidade da competitividade. O Departamento de Comércio e Indústria da Inglaterra (Budd & Hirmis, 2004) também realça a importância da coexistência de competitividade e eficiência; produzir mais eficientemente do que a concorrência, ou seja, oferecer B&S que respondam

às necessidades efetivas dos consumidores.

O *Institute for International Management Development* (IMD) (2003) descreve a competitividade como a capacidade relativa de uma nação, por mérito da administração das suas competências, em criar e manter ecossistemas nas quais as empresas podem competir, gerando crescimento do lucro e de prosperidade. Em consonância, o *National Competitiveness Council* (NCC) (2007) fala da competitividade como a habilidade de bem suceder nos principais mercados no sentido de obtenção de melhores níveis de vida, incorporando assim a equidade social. O *World Economic Forum* (WEF) apresenta um dos mais aceites sentidos da noção, em que é representada por um “conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país.” (2018, p. 43).

Nas próximas secções, expor-se-ão os graus de competitividade, assim como as modalidades de a alcançar e as diversas possibilidades de a medir, enfatizando na competitividade internacional e na industrial.

2.1. Tipos e Níveis de Competitividade

O conceito de competitividade pode ser abordado de forma distinta, e uma das explicações para a dificuldade de o definir reside na sua natureza multidimensional (Turolla et al., 2018). As análises clássicas da competitividade destacam a competitividade-preço (Kravis & Lipsey, 1971), enquanto as novas teorias do comércio internacional, baseadas nas análises em termos de concorrência imperfeita, insistem nos determinantes não-preço ou estruturais da competitividade (Krugman, 1989; Grossman & Helpman, 1991). Dois bens idênticos não podem ter um preço diferente para o consumidor final, no entanto dois bens diferenciados podem-no. Estas diferenças são objetivas (desempenho técnico) ou subjetivas (reputação da marca/empresa). As empresas podem, portanto, competir de duas maneiras no mercado global: pelo preço ou pela qualidade dos produtos exportados (SES, 2022).

Enquanto a competitividade-preço é de curto prazo, porque os concorrentes vão reagir ao melhorar a sua competitividade-custo¹, a competitividade não-preço é de longo prazo pois leva tempo a ser construída. A capacidade de impor os próprios B&S independentemente do preço, envolvendo imagem de marca, método de marketing, adaptação à procura, qualidade intrínseca do produto, serviço pós-venda, prazos de entrega, embalagem e lugar de fabrico, consta num processo mais demorado (Turolla et al., 2018).

Se na economia clássica é comum atribuir o conceito de competitividade apenas a fatores de produção como o trabalho, o capital, e os recursos naturais (Donário & Dos

¹ Fatores de produção: trabalho, capital, consumos intermediários, incluindo a tributação nacional e as tarifas aduaneiras, o poder de mercado, o nível de produtividade e a taxa de câmbio se o produto é exportado.

Santos, 2016), na era moderna, introduz-se a questão de estabilidade política, de legislação do trabalho, tributária e de investimento estrangeiro, de qualidade da educação, bem como fatores culturais e sociais (Ouguenoune, 2014). Atualmente, os fatores estruturais são considerados determinantes na competitividade de um país.

A competitividade e a sua subsequente aplicabilidade alteram-se igualmente consoante o nível de agregação da análise em curso, a saber o grau internacional/global, supranacional/blocos económicos, nacional, regional, industrial/setorial e empresarial, sempre condicionados por uma multitude de fatores e determinantes internos e externos, adaptando-se constantemente às condições do mercado (Nedić et al., 2016). Esta estruturação, poderá ainda ser agrupada em três grandes conjuntos (Comissão Europeia, 2017): Nível macro: global, supranacional, nacional e regional; Nível meso: industrial/setorial; Nível micro: empresarial.

A competitividade internacional é percebida como a capacidade de um organismo em enfrentar a concorrência global. Pode ser avaliada pela capacidade de um território em atrair e manter atividades e pela capacidade de as suas empresas afrontarem os respetivos concorrentes (Kao, 2008). Tem sido intensamente discutido nos relatórios governamentais, artigos de investigação, imprensa económica e livros (Falciola et al., 2020) pois os formuladores de políticas necessitam perceber o grau de competitividade do país, e em relação aos demais, e saber em que direção a posição competitiva do país evoluirá (Fagerberg & Srholec, 2017). De facto, tornou-se uma prioridade para as nações desenvolvidas e em desenvolvimento, e isto é justificado pela multiplicação de *rankings* de países por meio de indicadores de competitividade, que estimula os governos a terem objetivos de competitividade (Chiappini, 2012), pois “competitividade” é um recurso vital para o crescimento económico e a sua posterior sustentabilidade (Farrugia, 2002).

Ao analisar uma indústria permitem-se comparações interpaíses dessa mesma indústria, o que proporciona maior detalhe e melhor compreensão da dinâmica de competitividade exportadora das nações (Fetscherin et al., 2012). O que diferencia esta categoria de competitividade das demais é a sua origem e área de influência. A globalização da concorrência, a diversidade dos mercados e o mecanismo rápido de inovação dos produtos e processos tecnológicos alteraram os determinantes da competitividade industrial. As fontes da vantagem competitiva não o são mais ligados ao custo dos fatores de produção e à disponibilidade dos recursos primários; encontram-se relacionados com a qualidade da infraestrutura das instituições de suporte e de apoio à indústria, à eficiência das fontes de inovação, ao nível das pressões concorrenciais, às competências organizacionais e técnicas das empresas e à rápida resposta das necessidades da procura (Organização das Nações

Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO), 2002).

Conforme salientam Milicevic et al. (2017) é possível melhorar a competitividade industrial graças a um processo de conversão significativo da estrutura industrial; aumentar as atividades de investimento e empresariais - inovações, conhecimentos, alta tecnologia- para uma qualidade e quantidade de produtos exportados superiores. Para Porter (2003), a competitividade internacional das indústrias é uma fonte da competitividade nacional.

O crescimento potencial de um país pode ser impulsionado pela melhoria da sua competitividade; os ganhos de produtividade e as economias de escala podem ser benéficos para o crescimento económico (Balkyte & Tvaronaviciene, 2010). A noção de competitividade internacional empresarial relaciona-se com a atratividade dos B&S nacionais para as empresas e/ou os consumidores estrangeiros: é a capacidade de exportação de um país (Pietrzyk, 2013). A competitividade de uma empresa representa o seu desempenho a longo prazo, isto é, o seu crescimento, segundo três critérios: preço, qualidade, custo (Wagner & Hollenbeck, 2020). Para além dos critérios tradicionais, os determinantes da competitividade estendem-se ao campo da gestão, marketing, design (Wagner & Hollenbeck, 2020).

Porter (1990) define quatro estágios de desenvolvimento competitivo ao nível nacional determinado por: fatores de produção; investimentos; inovação; riqueza. A transição de um estágio para outro implica a metamorfose de: infraestrutura industrial; padrões tecnológicos; sistema financeiro; mentalidades e valores culturais. Nos três primeiros estágios de desenvolvimento económico, a competitividade nacional aumenta continuamente e, no quarto, a economia pode declinar. De acordo com Costache (2018), a Roménia situa-se entre o primeiro e o segundo estágio.

Em estudos mais recentes sobre a economia internacional e a industrial, Di Giovanni et al. (2014) apontam que a competitividade e o crescimento de uma indústria dependem essencialmente de um pequeno número de empresas caracterizadas por tamanho grande, alta produtividade e forte presença no mercado externo.

2.2. Competitividade Industrial – Setor Leiteiro

A avaliação da competitividade na indústria leiteira encontra-se pouco explorada, aplicando-se as teorias para os outros domínios de atividade e as regras gerais. Como para as demais situações económicas, não existe desenvolvido um quadro teórico ou prático para a definição da competitividade e a respetiva medição e obtenção.

A competitividade internacional de uma indústria ao nível de análise macro é a competitividade nacional. A nível mezo, as indústrias são vistas como plataformas de

inovação que estimulam a competitividade nacional - o Diamante de Porter é estudado para determinar o potencial atrativo de uma indústria - ao nível micro, as empresas individuais da respetiva indústria são avaliadas para se determinar o potencial competitivo graças a modelos como o de Cinco Forças - segundo Zmuda (2017).

Brinkman (1987) propôs um esquema conceptual para a posição concorrencial de várias indústrias agroalimentares, entre as quais a leiteira, em que os determinantes para a competitividade nacional do setor estavam dependentes da dotação em recursos naturais, tecnologia, produtividade, características do produto, economias de escala, custo de transporte e comercialização, e regulação fiscal e monetária. Os fatores decisivos para a competitividade internacional da indústria leiteira estão subjacentes à taxa de câmbio, condições do mercado externo, preferências locais, acordos, e custos de transporte internacional.

Retém-se que no setor leiteiro a competitividade-preço tem uma ponderação considerável. É constituída por consumos intermediários na produção, custos energéticos e salariais, que definem e impactam diretamente o preço do produto final. Os esforços em investimentos na tecnologia, inovação e modernização, ou o tamanho das empresas são igualmente relevantes para a competitividade leiteira. A competitividade *hors-prix*, no setor dos lacticínios, é definitiva sobretudo para o comércio externo; ter uma reputação na qualidade e na origem dos produtos ou uma certificação “denominação de origem protegida” (DOP), “indicação geográfica protegida” (IGP) é diferenciadora, assim como a produção biológica, o marketing, a embalagem. Todos estes aspetos, agrupados pela FranceAgriMer (2020), são completados pela recomendação de que, para ser competitivo externamente, é necessário ser forte no mercado doméstico.

Atualmente a tendência leva a que a maioria das indústrias agroalimentares, incluindo a leiteira, sofra com a concorrência internacional, uma perda de competitividade que se espelha nos produtos agroalimentares. As dificuldades são explicadas pela: crescente concorrência dos países europeus, custos salariais, produtividade estagnada, margens decrescentes, investimento insuficiente, declínio na inovação, e dificuldade de acesso ao crédito (Ben Mahmoud, 2018).

2.3. Determinantes de Competitividade

A literatura económica tem demonstrado que, embora vários determinantes sejam importantes para a competitividade e o crescimento, não são mutuamente exclusivos, dois ou mais determinantes podem ser simultaneamente significativos, abrangendo componentes estáticos e dinâmicos (Melchior, 2022).

A criação de sistemas competitivos passa pelo estabelecimento de:

Parcerias: Uma relação de êxito entre duas ou mais empresas traz resultados consistentes, designadamente: permite alcançar mais público, propicia melhorias dos B&S, possibilita inovações, eleva a capacidade competitiva (Melo, 2020) para atingir objetivos de desenvolvimento e competitividade (Fiore & Galati, 2020).

Numa perspetiva mais industrial, as cooperativas, através da associação de produtores, possibilitam o aumento da produtividade e da competitividade das indústrias agroalimentares, “num mundo dominado por grandes produtores e cadeias comerciais” (UNCSV, 2022).

O potencial da indústria é extremamente importante no sucesso da mesma, todavia, sem a consistência e a estabilidade que as cooperativas oferecem, torna-se difícil atingir desempenhos económicos (UNCSV, 2022). As cooperativas acedem vantagens económicas e sociais para os cooperantes: melhor acesso a mercados, aumento de escala, obtenção de preços competitivos, custo de produção inferior, mitigação de riscos, e para a sociedade: construção de uma economia local, combate à exclusão social, criação de empregos (Paseto & Patino, 2019). É uma forma moderna de organização da produção e comercialização de produtos leiteiros que permite às indústrias nacionais atender à procura do mercado, tornando-se competitivas internacionalmente (Zaharco, 2019).

Inovação: Segundo Firlej et al. (2017) as inovações são do domínio empresarial, e a sua implementação resulta do avanço científico e tecnológico. A inovação é cada vez mais percebida como uma questão de sobrevivência, e não somente uma opção para as empresas (Gnyawali & Srivastava, 2013).

Zawislak et al. (2013) afirmam que o desempenho inovativo provém do cúmulo de quatro capacidades fundamentais, a citar, a capacidade de gestão, tecnológica, comercial, e operacional das empresas. O contributo da inovação para a competitividade das organizações empresariais é indiscutivelmente evidente. Segundo Lança (2003), a inovação é um fator-chave da competitividade, favorecendo o aumento de produtividade e o progresso económico.

Consumidores mais exigentes forçam a indústria, inclusivamente a leiteira, a oferecer produtos qualitativos e inovativos. Os produtos ao serem superiores face aos dos seus concorrentes têm maiores oportunidades de concorrer internacionalmente (Bech et al., 2019). As vantagens competitivas não dependem unicamente da criação de conhecimento, é importante saber compartilhá-lo e aplicá-lo (Fidel et al., 2015).

Recursos Humanos: A qualidade dos resultados de uma empresa é diretamente proporcional à qualidade das pessoas envolvidas² e à sua capacitação e desenvolvimento contínuos. As pessoas são, portanto, fundamentais no desenvolvimento e sobrevivência das empresas (Alves, 2017).

Para manter uma vantagem competitiva, as organizações devem estabelecer uma força de trabalho dedicada e competente com habilidades sociais, criatividade e inteligência emocional, estimular a competição considerando as mudanças de mercado, a produção e a qualidade do serviço, afetar adequadamente às funções, motivar e apoiar, prover formação continuamente (Trébucq, 2015). O ensino superior no agronegócio permite aos profissionais do setor serem mais respeitados entre os demais profissionais e ganhar responsabilidade, por aquisição de competências e capacidades (Deming et al., 2019).

Estratégia Empresarial: Segundo Porter (1986), a competitividade encontra-se interrelacionada com o ajuste das estratégias empresariais individuais ao padrão da concorrência efetiva num mercado específico. A variável competitividade encontra-se, portanto, indissociavelmente ligada a opções estratégicas – custo ou diferenciação. O valor competitivo de qualquer uma das estratégias escolhidas irá sujeitar-se à capacidade da empresa em examinar a concorrência, nomeadamente os seus pontos fortes e fracos.

Três principais estratégias para construir uma vantagem competitiva são possíveis (Rennison et al., 2014): obter vantagem de custo ao melhorar a estrutura de custos ou a produtividade; obter vantagem de diferenciação ao adaptar a oferta às necessidades dos clientes ou diversificar os produtos a fim de os fideliza; focar nas competências dos trabalhadores e na sua formação³.

Infraestrutura: Segundo a pirâmide de competitividade da NCC (2010), a base, enquanto *inputs* de entrada, é composta pela infraestrutura de conhecimentos, de negócios e a física.

A infraestrutura física do país facilita o comércio, sendo um elemento suscetível de afetar a produtividade das empresas ao influenciar o custo de produção, e, assim, a atratividade e competitividade dos B&S, internamente e externamente (Meier, 2015).

Trata-se de uma base estrutural da atividade económica de uma nação na qual o estado tem uma influência direta. O Estado acarreta dois tipos de ações particularmente importantes: investimentos em infraestrutura e investimentos em serviços públicos, principalmente em educação e formação (Zennad & Zouaoui, 2015). Infraestruturas

² Conhecimentos, lidar com situações diferentes, relacionamento interpessoal, competência técnica.

³ Apostar no recrutamento, retenção e capacitação dos recursos humanos ou apostar no desenvolvimento da criatividade.

diversificadas e modernas⁴ são uma das mais importantes determinantes da atividade económica.

Juntamente com o aprovisionamento, a tecnologia, a I&D, os recursos humanos e a gestão, a infraestrutura enquadra-se nas atividades de apoio no processo de criação de valor, aspeto fundamental no processo de produção económica (Kotler et al., 2009). Por meio de uma gestão da infraestrutura eficaz pode-se melhorar a política industrial e ganhar em competitividade nacional. Segundo Palei (2015), a infraestrutura é catalisadora de crescimento económico e de competitividade. Esta facilita as empresas na aquisição do chamado “desempenho de impacto direto” graças a geração da capacidade de produção adicional, reduzindo o custo dos recursos e os custos de transação.

Cadeia de Valor: Uma reunião de atividades tecnológicas e economicamente distintas executadas por uma organização para desempenhar os seus negócios, desde ciclos de produção, relações com os fornecedores, venda, até à distribuição ao consumidor, revelando todas as atividades realizadas pela empresa e os elos entre elas (Koc & Bozdog, 2017). A empresa poderá melhor definir a sua proposta de valor, ao agregar valor às suas atividades, graças à identificação da sua vantagem competitiva. Esta parceria estratégica entre empresas interdependentes é caracterizada por uma colaboração focada no mercado: desenvolver e comercializar B&S eficazmente e eficientemente (Vasylyovych & Zophia, 2015).

Segundo o Ministério de Agricultura de Ontário (2021), as cadeias de valor no agroalimentar, e as colaborações que advém destas atividades, são um fator concorrencial para as empresas. Ao reunir produtores, transformadores, especialistas em comercialização, empresas de serviços alimentares, retalhistas, e grupos de apoio (transportadores, fornecedores, equipas de I&D) aumenta-se a vantagem competitiva das empresas leiteiras da cadeia de valor, a sua rentabilidade e competitividade, graças a produtos alimentares com valor acrescentado.

A integração agroindustrial respeita à interação entre entidades económicas, “economicamente, tecnologicamente e organizacionalmente unidas numa única cadeia de produtos, abrangendo todos os elos: desde a produção de matérias-primas até a produção e comercialização de produtos finais” (Makarevich & Ulez'ko, 2020, p. 370). Distinguem-se duas categorias: a horizontal-processo de aquisição de empresas ao mesmo nível da cadeia de valor, comprando concorrentes, no desejo de obter economias de escala, maior diferenciação e poder de mercado, acesso a novos mercados, competição reduzida-e a vertical-interação ao longo da cadeia de valor quando a empresa controla um ou vários

⁴ Estradas, aeroportos, transportes públicos, energia, água, bibliotecas, estabelecimentos de saúde e educação, redes de comunicações.

estágios do processo de produção para aceder a novos canais de distribuição, obter uma cadeia de abastecimento reforçada, reduzir custos de produção, aproximar-se do mercado, aumentar lucros (Severina & Ulezk, 2017).

Os problemas da indústria são complexos, com implicações de longo prazo. As soluções e medidas a serem tomadas devem estar bem fundamentadas e organicamente integradas numa estratégia nacional abrangente, transparente e sustentável (Aceleanu et al., 2015).

2.4. Medição de Competitividade

O conceito de competitividade engloba inúmeras variáveis económicas diferentes. Medir a competitividade é, portanto, difícil visto não ser possível avaliá-la usando um único indicador. De seguida, diversos modelos e métodos de avaliação da competitividade, a vários níveis de análise, serão expostos.

2.4.1. Diamante de Porter – modelo de avaliação da competitividade industrial nacional

Porter (1990) desenvolveu o Modelo de Diamante onde propõe quatro fatores ao nível do país, que moldam o ambiente competitivo das empresas de uma dada indústria, de forma a promover ou restringir a sua competitividade, determinando, assim, a sua vantagem competitiva: Condições de fatores - a posição dos fatores de produção, tal a mão-de-obra qualificada ou a infraestrutura, necessários para competir numa determinada indústria; Condições de procura - nível de sofisticação do comprador e tamanho do mercado; Indústrias relacionadas e de apoio - as atividades da cadeia de valor para promover competitividade; Estratégia, estrutura e rivalidade da empresa - as condições que regem a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, assim como a natureza da rivalidade local. O Governo - a política governamental elabora estratégias de desenvolvimento de negócios, regula e protege os negócios - e o Acaso - eventos aleatórios além do controlo da empresa - são vistos como variáveis externas significativas.

O Diamante identifica, dentro do ambiente onde a empresa nasce, opera e compete, múltiplas dimensões da competitividade microeconómica nacional, e as suas interações. O autor sublinhou, assim, a importância da estratégia e da estrutura das empresas na evolução da própria competitividade. Mais, permite identificar a sua competitividade internacional em função da capacidade da sua indústria em inovar e modernizar.

Melhorar a qualidade do ambiente de negócios através destes quatro fatores aumenta a produtividade, e, assim, a competitividade. Aprimorar o acesso aos fatores de negócios de

alta qualidade através de recursos humanos qualificados, disponibilidade de capital, infraestrutura física, tecnológica e administrativa, possuir procura local sofisticada e exigente, tanto no setor privado como público, e padrões de qualidade rigorosos e segurança, ter a disponibilidade de fornecedores e de indústrias de apoio qualitativos e estar dentro de um contexto saudável e estável com regras e incentivos locais que incentivam o investimento e a produtividade, encontrar-se exposto a uma competição local aberta à concorrência, são essenciais na manutenção de um desenvolvimento económico bem sucedido, que permita formas sofisticadas de competir globalmente (Porter, 2017).

Embora a Teoria do Diamante seja capaz de analisar eficazmente a vantagem competitiva internacional de um país, é ainda muito amplo e incompleto (Oessays, 2022). Para ilustrar, o diagrama não diz nada acerca da cultura nacional, mas as condições de procura são determinadas pelas necessidades e interesses do consumidor local (Van Den Bosch & Van Prooijen, 1992). Do mesmo modo, a vantagem competitiva das nações não fornece nenhum tipo de esclarecimento acerca das circunstâncias em que um fator é/deve ser benéfico, nem tenta identificar as condições necessárias para a força se manifestar. Como referiram Reich (1990) e Waverman (1995), ao tentar explicar todos os aspetos do comércio e da concorrência, acaba por não explicar nada. Os fatores são tão amplos que incluem tudo o que poderia contribuir para o sucesso, não identificando quase nada de significativo. O modelo não menciona os competidores internacionais, nem a possibilidade de outros entrantes (no entanto, pode ser compensado através do estudo do modelo Cinco Forças). O próprio Porter (2004) formulou que a produtividade pode conduzir a um maior nível de bem-estar sem que melhorasse a competitividade internacional.

De acordo com Herciu (2013), a Roménia deveria aumentar a sua atividade exportadora. O autor refere que, para exportações nacionais promissoras, a competitividade externa deveria ser sustentada por custos de produção reduzidos, qualidade melhorada dos produtos e fornecedores, natureza da vantagem competitiva explorada, empresas apoiadas a penetrar em novos mercados, taxas de câmbio mantidas a um nível razoável, infraestruturas modernizadas, desenvolvimento de parcerias, e atividades em I&D.

2.4.2. Os *rankings* e o modelo de Cinco Forças de Porter – avaliar a competitividade internacional e a competitividade empresarial

Outras múltiplas alternativas coexistem para apreciar a competitividade de um determinado organismo, avaliação que se dá em função do nível de competitividade analisado. Se se pretender perceber a situação competitiva internacional de uma entidade, é possível recorrer às classificações mundiais dos países. Da mesma maneira, para a

competitividade das empresas pode-se fazer recurso ao modelo das Cinco Forças.

Os *rankings* de competitividade integram a lógica da política macroeconómica das empresas. Constituem pontos de referência para o destaque da posição competitiva das várias nações do mundo, que permitem repensar as estratégias em matéria de políticas económicas, industriais e sociais e preencher as possíveis lacunas, embora não isentas de controvérsias quanto à sua utilidade ou à sua veracidade (interpretação varia com as perceções nacionais e as normas culturais, e a perspectiva de análise - número de nações no estudo, quantidade de critérios analisados, e dados utilizados, quantitativos ou qualitativos) (Schroeder & Musialski, 2017; Kozyr et al., 2018).

O Índice de Competitividade Mundial publicado pelo IMD, apresenta, desde 1989, um *ranking* mundial de competitividade de 63 economias. Mais de 340 critérios são objeto de pesquisa, agregados em quatro categorias determinantes de competitividade: Desempenho económico; Eficiência de políticas governamentais; Eficiência empresarial; Infraestrutura. O Índice oferece duas definições do conceito de competitividade internacional. A primeira fala na forma como os países e as empresas gerem o seu conjunto de habilidades para alcançar prosperidade e lucro. A segunda definição, mais ampla, entende-a como o campo da teoria económica que analisa os fatos e as políticas que moldam a capacidade de uma nação de criar e manter um ambiente propício à criação de valor para os seus negócios e prosperidade para os seus cidadãos (Garelli, 2005). É um modelo que percebe a competitividade internacional como uma combinação fatorial, socioeconómico e político, gerando, em condições de ótica interdependência, progresso, crescimento e bem-estar.

O Relatório de Competitividade Global da WEF publica anualmente, desde 1979, um *ranking* no qual classifica os países mais competitivos (140 nações). Este relatório é baseado em mais de cem indicadores organizados em doze pilares: Instituições; Infraestrutura; TIC; Ambiente macroeconómico; Saúde; Competências - ensino superior e formação profissional; Mercado de bens; Mercado de trabalho; Sistema financeiro; Tamanho do mercado; Dinamismo empresarial; Inovação (WEF, 2019). Estes pilares são agregados em três sub-índices: Requisitos básicos; Requisitos promotores de eficiência; Fatores de inovação e sofisticação. Na prática, as economias menos desenvolvidas, numa primeira fase, baseiam o seu desenvolvimento nos fatores de produção à sua disposição, enquanto as economias altamente desenvolvidas já assentam o seu desenvolvimento económico na inovação, com uma estrutura da economia mais complexa. Alguns resultados, no entanto, parecem questionáveis, devido à natureza mais ou menos representativa da amostra, ou à redação das questões que são acusadas de enviesar as respostas (Mucchielli, 2022).

Por sua vez, o modelo estratégico das Cinco Forças desenvolvido por Porter é uma metodologia analítica para investigar as oportunidades e ameaças num determinado setor (Porter, 1979). Apoia na análise estratégica das empresas ao examinar o ambiente competitivo que molda uma indústria, graças a cinco forças competitivas consideradas como as mais relevantes para a rentabilidade do setor onde a empresa opera (Gavrila & Gavrila, 2009). Consequentemente, o quadro para avaliar a posição e a força concorrencial de uma organização comercial, a intensidade da competição dentro de uma indústria e o potencial lucro das entidades económicas são uma função das cinco forças: Ameaça de novos concorrentes; Poder de negociação dos fornecedores; Ameaça de produtos substitutos; Poder de negociação dos clientes; Rivalidade entre os concorrentes.

É uma ferramenta útil de análise para a indústria e para o posicionamento da empresa dentro dela, destacando os pontos fortes da vantagem competitiva detida em relação à concorrência. Identifica as ameaças à rentabilidade e indica a rentabilidade potencial de uma nova linha de negócios (Cristafovici & Panfil, 2021).

3. QUADRO CONCEPTUAL

De seguida, evidenciar-se-ão o objeto de estudo, a abordagem adotada e a estratégia empregada no decorrer da investigação.

3.1. Questões de Investigação e Abordagem Metodológica

O objetivo do presente trabalho passa por compreender a situação competitiva internacional do setor leiteiro da Roménia, assim como identificar os determinantes que impactam a sua competitividade, no sentido de emitir conselhos para melhorar a posição competitiva do setor no mercado mundial.

Para focar no propósito do estudo, estabelecem-se as questões de investigação:

- Qual o grau de competitividade da indústria leiteira romena no panorama internacional?
- Quais os fatores que determinam essa competitividade?

O método seguido para tratar do estudo em causa tem uma abordagem de investigação dedutiva, ao identificar na literatura teorias e ideias que serão, posteriormente, provados mediante os dados recolhidos. Trata-se de um trabalho transversal qualitativo, de cunho descritivo e exploratório (Saunders et al., 2016). A investigação descritiva estabeleceu um contexto para a pesquisa exploratória ao elaborar o panorama da situação atual da indústria e do mercado leiteiro mundial e da Roménia, e a pesquisa exploratória permitiu clarificar os fatores que condicionam a competitividade leiteira romena.

Considerando o propósito do estudo, explorar o nível e as razões da competitividade

atual da indústria leiteira romena, existem três modalidades para gerir um estudo exploratório (Saunders et al., 2016): procurar a literatura, realizar entrevistas a peritos no domínio, ou efetuar entrevistas de *focus group*. A coleta de dados foi, portanto, realizada, numa primeira fase, através de dados secundários (análise documental e de arquivo) e, numa segunda fase, o estudo foi delineado através de dados primários propositadamente recolhidos (Saunders et al., 2016). Para estudos qualitativos, é usual que a recolha de dados seja feita por entrevistas. Por serem entrevistas semiestruturadas é natural que estas sejam gravadas e tiradas anotações, o que promove um maior foco e concentração (Ghauri & Grønhaug, 2005). A análise de dados resultada foi realizada através do processo de condensação, que pressupõe uma sumarização do temas e aspetos discutidos, facilitando-se, assim, a compreensão do tema (Saunders et al., 2016).

Aplicou-se, assim, um modelo inédito para o setor leiteiro da Roménia (Diamante de Porter) e complementou-se com entrevistas semiestruturadas a três atores da indústria leiteira romena, no sentido de compreender a atratividade e o nível competitivo internacional da mesma.

3.2. Amostragem e Métodos de Recolha de Dados

Para desenvolver o presente trabalho, decidiu-se empreender um estudo qualitativo com entrevistas semiestruturadas aos agentes do setor leiteiro acerca das condições em que as empresas leiteiras atuam, ou deveriam atuar, para competir com força no mercado externo. O critério para a escolha dos entrevistados foi: uma empresa grande, uma empresa de pequenas dimensões, e uma associação. A primeira entrevista foi realizada a uma transformadora leiteira multinacional, a segunda entrevista foi feita a uma produtora e transformadora leiteira local, enquanto a terceira entrevista teve em atenção uma associação da indústria do leite. O primeiro contacto com as entidades entrevistadas no estudo fez-se através do email e, consoante o caso, realizou-se um segundo contacto (telefónico) para oferecer mais detalhes acerca da investigação. Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência, em agosto/setembro de 2022, e a duração não ultrapassou 1h, em média, por conversa. As entrevistas foram gravadas e, ao mesmo tempo, algumas notas foram retiradas. A análise das discussões fez-se por condensação, ou seja, retiraram-se as informações mais pertinentes para os objetivos do estudo, em função da literatura observada. Para acrescentar valor ao trabalho, aplicou-se o Diamante de Porter, que ajudou a definir a vantagem competitiva da indústria romena do leite. Associando as duas táticas de pesquisa permitiu compreender-se o nível de competitividade internacional da indústria e, sobretudo, os determinantes que

levam a tal.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase do trabalho, exibir-se-ão as observações retiradas sobre o mercado leiteiro mundial e europeu atual. Depois desta curta contextualização, desenvolver-se-á o Diamante de Porter para a indústria leiteira romena, apresentando-se os resultados observados acerca deste setor, para cada um dos seis fatores que compõem o modelo.

4.1. Mercado Leiteiro

Os laticínios têm sido um alimento essencial para as comunidades humanas, principalmente para a europeia, vindo a ser um dos produtos mais apreciados na dieta populacional. No último período, assistiu-se a um grande processo de criatividade e inovação relativamente ao processamento, fermentação e consumo de produtos lácteos.

4.1.1. Mundial 2021

Valor do mercado de laticínios: Segundo Statista (2022b), o valor global do mercado de laticínios foi estimado em cerca de 871 mil milhões dólares, com projeção de crescimento para 1128 mil milhões dólares até 2026⁵. A maior parte da receita foi gerada na Índia (56,48 mil milhões dólares), na China (50,69 mil milhões dólares) e nos Estados Unidos da América (EUA) (26,93 mil milhões dólares).

Produção de laticínios: Mais de 544 milhões de toneladas de leite de vaca e quase 22 milhões de toneladas de queijo foram produzidas no mundo (Statista, 2022c). A distribuição do volume de mercado leiteiro revela que a UE tem 41% do mercado, seguida pela Oceânia com 26% e os EUA com 11% (Statista, 2022d).

Comercialização de laticínios: Os produtos lácteos encontram-se disponíveis sobretudo em supermercados (53,20%). Enormes corporações multinacionais dominam o mercado do leite-dez grandes empresas detêm 17,5% quota de mercado (BizVibe, 2020). A UE, a Inglaterra, a Argentina, a Austrália, a Nova Zelândia e os EUA representam cerca de 80% das exportações globais de produtos lácteos. A UE controla 38% do mercado mundial de exportação de lácteos (Statista, 2022e), com a Alemanha, França, e a Itália nos primeiros

⁵ Razões: crescimento da população, aumento do poder de compra, preocupação elevada para a saúde, eliminação do consumo de carne, disponibilização de laticínios em países em desenvolvimento, interesse por produtos lácteos por novos mercados (a região da Ásia-Pacífico liderará o mercado global de produtos lácteos até 2029, seguida pela África (meatmilk, 2021)), aumento do consumo de alimentos enriquecidos com proteínas (Precedence Research, 2022).

lugares, a maior percentagem de qualquer outra região do mundo (Statista, 2022f).

Consumo de laticínios: Nos EUA e na UE a procura per capita do leite é estável ou em declínio, enquanto na Índia, Paquistão e África encontra-se em crescimento constante⁶ (Statista, 2022g). Conforme *International Milk Genomics Consortium* (2022), existe uma forte correlação entre o consumo de leite e o rendimento per capita, onde os países mais ricos tendem a consumir mais leite do que países com poder de compra menos elevado⁷.

Novas realidades: Devido à crise sanitária mundial, o impacto sobre a indústria agroalimentar do leite não foi sem efeito. De facto, a cadeia logística global e as fábricas enfrentaram falhas devido à escassez de mão-de-obra e ao fornecimento de matéria-prima, o que levou a um desequilíbrio entre a oferta e a procura e a um crescimento do preço final, afetando as estratégias de longo prazo das empresas (Precedence Research, 2022). Todavia, a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (2020) diz que, de um ponto de vista global, a indústria não teve um impacto negativo tão amplo comparativamente com outras indústrias visto os rápidos ajustes realizados pelas empresas e a sua forte cadeia de abastecimento. Segundo um relatório da RaboResearch (2022), as 20 maiores empresas da indústria, viram o volume de negócios aumentar graças às fortes vendas contínuas. Por sua vez, os produtores locais de ganharam com esta situação; exploraram a cadeia de abastecimento local e aproveitaram da alteração do perfil do consumidor, mais consciente, orientado para produtos próximos, mais saudáveis, menos processados, que valoriza as marcas locais (Vaschi, 2021). As expectativas no futuro próximo do preço do leite seguem uma trajetória crescente dado a interrupções no fornecimento de fertilizantes e ração animal e pressões inflacionárias, no contexto da guerra na Ucrânia. Esta última traz ainda medos relativamente à questão de segurança alimentar e à estabilidade global⁸ (Cotidianul, 2022).

4.1.2. Romeno - Aplicação do Diamante de Porter

Para o povo romeno, o leite sempre esteve ligado ao bem-estar e, implicitamente, à saúde, e até à prosperidade, como ilustra um ditado romeno: "onde o leite e o mel fluem". Desde sempre esteve ligado à pastorícia, logo, automaticamente, o leite e os produtos

⁶ O consumo de leite, em Índia, foi de 83 milhões toneladas, seguida pela UE com 23,9 milhões toneladas e pelos EUA com 21 milhões toneladas.

⁷ Para a UE (2022a), o leite é uma parte significativa da indústria alimentar da Europa contando com aproximadamente 37 milhões toneladas de produtos lácteos consumidos em 2021.

⁸ A Ucrânia e a Rússia serem fornecedores principais de cereais para muitos países do mundo.

obtidos, foram presentes nas refeições, sobretudo, pelo facto de a carne ser destinada à população rica. Os produtos lácteos eram, assim, uma fonte essencial de energia.

De seguida irá ser aplicado o Diamante de Porter para a indústria leiteira da Roménia, de modo a evidenciar a sua atratividade através das vantagens competitivas providenciadas pelo ambiente nacional. Porter (1990) alegou que as teorias de Smith e Ricardo, baseadas na dotação de fatores, já não são suficientes para explicar a competitividade das nações visto a prosperidade nacional ser criada. Decidiu-se explorar este instrumento para a indústria leiteira romena ao ser uma novidade para a leitura da competitividade internacional da mesma.

O Diamante é composto por dados secundários obtidos de fontes oficiais, artigos, estatísticas e *rankings* mundiais, assim como de dados primários através das entrevistas conduzidas. As entrevistas foram feitas aos profissionais da fileira leiteira e permitirão a obtenção de uma perspetiva prática acerca do setor leiteiro romeno.

O guião seguido para as conversas encontra-se no Anexo A. A estrutura do guião foi, por sua vez, elaborada seguindo a lógica do Diamante de Porter e as perguntas foram complementadas com os elementos determinantes das vantagens competitivas encontrados na literatura.

A Empresa A é uma multinacional, uma das mais fortes da indústria mundial leiteira, cuja presença na Roménia data de 1994. A sua atividade é a produção de laticínios e queijos. Encontra-se ativa no mercado romeno através de quatro marcas, uma das quais, a principal é o foco da empresa no país, de proveniência totalmente romena, marca, conceito e matéria-prima. Oferece uma vasta gama de produtos: leite de consumo, iogurte, queijo, manteiga e snacks à base de leite. Em 2021, teve uma quota de mercado de 9,62% graças à marca líder no setor dos laticínios e à sua atuação em todos os segmentos dos produtos leiteiros. Emprega o maior número de pessoal da indústria, 526. É a 398ª empresa do país, pelo volume de negócios realizado. As infraestruturas físicas são baseadas na Roménia, para a produção local, quintas parceiras, transformação (2 fábricas) e embalagem. A entrevistada é a *Corporate Affairs & Communication Manager* da empresa.

A entrevista encontra-se no Anexo B.

A segunda empresa, B, é uma microempresa familiar novata (2019), com 4 funcionários, mas muito dinâmica e focada em métodos artesanais de fabrico com técnicas de produção de atualidade. O gestor e proprietário foi entrevistado, um jovem empreendedor ambicioso e visionário, que já trouxe receitas inéditas no mercado romeno (queijo *raclette*) para os quais recebeu prémios internacionais. A empresa tem uma participação no mercado de 0,01%.

A entrevista encontra-se no Anexo C.

A terceira entrevista foi dirigida ao presidente de uma associação nacional representativa dos interesses da indústria leiteira, ativa desde 2000. Os seus membros processam 80% do leite matéria-prima processado na Roménia e empregam cerca de 70% dos trabalhadores da indústria.

A entrevista encontra-se no Anexo D.

Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial: A indústria alimentar romena (8% da exportação do país) tem uma balança comercial negativa, o que ocorre igualmente no setor leiteiro (MFE, 2019). Embora o país tenha possibilidade em ser autossuficiente em matéria de leite, devido a problemas internos estruturais apresentou, para 2021, uma suficiência de apenas 51,3% (CLAL, 2022a).

Em 2021, o défice da balança comercial da Roménia totalizou 24 mil milhões euros. A Roménia ocupa o 16º lugar nas importações e o 14º nas exportações, em valor, dos 31 países europeus, mostra DG Trade (2022). No que toca ao setor do leite, 21,2% do leite e produtos adjacentes são exportados (CLAL, 2022b). As exportações somaram 143 milhões euros (+12,8% - 2020), ou 114446 toneladas, 88,9% para a UE (Grécia, Bulgária, Itália), com maior peso para os queijos, seguido do iogurte, e do leite e natas (39,7% do total de produtos lácteos, 27,3% e 16,6% respetivamente). Por sua vez, as importações totalizaram 694 milhões euros (+18,6% - 2020), ou 429781 toneladas, dos quais 99,8% provenientes da UE (Alemanha, Hungria, Itália), com preferência para os queijos, o leite e natas, e a manteiga (54,6%, 15,2%, 11,4% respetivamente), levando a um défice de 551 milhões euros (+20,2% - 2020) (Comissão Europeia, 2022a).

A estrutura do setor leiteiro nacional caracteriza-se por uma acentuada atonicidade, assim como uma grande dispersão geográfica e uma fragmentação excessiva das explorações produtivas e transformadoras. Dos 42 municípios, 14 não possuem fábricas de leite. A Roménia é, na atualidade, uma localização estratégica para muitas empresas multinacionais produtoras de laticínios devido à melhoria do clima de negócio, às vantagens da disponibilidade de recursos naturais qualitativos, ao aumento da procura, custos produtivos e salariais, por comparação, baixos, entre outros (Matei, 2021).

O valor do mercado romeno de laticínios chegou a 1,14 milhões de euros em 2021 (+9.5% relativamente a 2020) com expectativas de crescimento de 4,11%/ano, até 2027 (Statista, 2022h). A indústria alimentar romena contribui com 8% para o PIB (Servitech Expres, 2020).

O valor de venda do leite à porta dos produtores foi, em agosto de 2022, de

46,16€/100kg (+47% relativamente a 2021); 51,89€/100kg (+42,5% relativamente a 2021) sendo o valor médio praticado na UE (Comissão Europeia, 2022b), enquanto o preço de compra médio por litro de leite, na Roménia, é de 1,16€ (11º posição entre 39 países europeus) e um kg de queijo é, em média, 5,98€ - 32º lugar (Numbeo, 2022a). O preço de venda dos produtores não consegue cobrir nem um terço dos custos de produção, embora, nos supermercados, o valor de venda praticado por um litro de leite foi 16,2 pontos percentuais superior ao preço de 2021 (Nițu, 2022a). Estes aumentos de preços são devidos à inflação de 11% e aos custos crescentes de produção (consumíveis, energia) e transporte (Blidar, 2022), mas o IVA permanece a 9%.

No país operam, 806 empresas de criação de vacas leiteiras e 418 de ovelhas e cabras, e existem 453 empresas dedicadas à produção de produtos lácteos e queijos (Coduricaen, 2022). As 1677 empresas do setor correspondem a 0,07% dos agentes económicos do país, agrupando 11388 empregados (0,3% do total), e trazendo receitas no valor de 2,9 mil milhões euros (0,38% do volume de negócios) e lucros de 76 milhões euros (0,23% do lucro obtido pelo país), para 2021 (Topfirme, 2022). 75,3% das empresas da indústria tem menos de 10 empregados enquanto as empresas com mais de 250 empregados representam 1,3% do universo de empresas. As empresas de pequena ou média dimensão (PME) contribuem com 40,7% para o valor de negócios e representam 34% da quota de mercado (Coduricaen, 2022). Trata-se de uma indústria predominada por PME, o que dificulta a obtenção de economias de aglomeração e, assim, a capacidade negocial nos mercados. A formação de *clusters* pode ser um importante instrumento para ultrapassar este problema, hoje contando com sete *clusters* agroalimentares (Saracutu, 2021). O número de cooperativas no setor é 52 (MADR, 2022).

O mercado leiteiro romeno encontra-se presentemente dominado por multinacionais estrangeiras; as 10 maiores empresas de produção de lacticínios, 80% com capital estrangeiro (Gutu, 2021), acumulam uma quota de mercado de 66% e pouco mais de 50% do volume de negócios do mercado (Coduricaen, 2022). Por outras palavras, o mercado revela-se fortemente polarizado, com um alto grau de concentração dos líderes, empresas multinacionais, que possuem experiência robusta e capacidade de escalabilidade de toda a cadeia produtiva - compra, processamento de matéria-prima e distribuição do produto final (Coface, 2021). Estas têm operações em várias nações ao longo da cadeia produtiva, sendo a decisão de expansão internacional baseada em questões de otimização de custos de produção (Stanciu, 2014). Bem que exista este monopólio das multinacionais, não se deve deixar de considerar todo o apoio que trouxeram para o mercado nacional do leite graças aos investimentos injetados em capitais de bens e na modernização do setor, assim como

todo o apoio trazido na educação dos produtores na qualidade higiénica da produção (entrevista B e D).

As marcas reposicionaram os seus produtos a fim de eliminar da consciência do consumidor que os lacticínios sejam uma *commodity*, promovendo-os para todos os momentos do dia (Vaschi, 2014). As empresas são mais conscientes do seu impacto ambiental, logo escolhem embalagens recicladas e que possam ser reutilizáveis (Tanase, 2015). O esforço inovativo é, portanto, direcionado para os produtos, as embalagens e o marketing.

A dificuldade de financiar este tipo de atividade é refletida pela sua estrutura: os empréstimos. O grau de endividamento é superior a 80% para 47% das empresas, em que as dívidas de curto prazo representam 100% do endividamento total para 45% das empresas, uma ameaça real que poderá determinar a saída dessas empresas do mercado. As subvenções nesta indústria, principalmente para sustentar os produtores, são capitais, mas ainda muito abaixo da média europeia-600€/animal (Dobre, 2022). Uma pressão suplementar sobre a sobrevivência das empresas produtoras de produtos lácteos, sobretudo das pequenas e locais, são as importações crescentes (Coface, 2021) .

Condições de fatores: Na última edição do IMD, a Roménia foi classificada na posição 51/63 com 53,19 pontos, regressando três posições (IMD, 2022). As classificações revelam vários desafios para a melhoria da competitividade nacional dado o processo de recuperação económica pós-covid, a crise causada pela guerra na proximidade da fronteira e pelo aumento dos preços energéticos. A necessidade em investimentos em I&D torna-se premente para a erupção de avanços inovativos, tanto a nível privado como público, assim como o desenvolvimento e implementação de medidas socioeconómicas que contratem a inflação, criem empregos estáveis e qualitativos e gerem novas capacidades de produção. A avaliação do ambiente de negócios romeno mostra aumentos na Eficiência empresarial, 50º-dois lugares acima de 2021. A nível de Desempenho económico, o país perdeu 15 posições em 2022 em relação a 2021, alcançando a 55ª posição. A mesma situação reflete-se na Eficiência governamental com a posição 47 (-3 lugares). Todavia, a Infraestrutura mantém a classe (48º). Os três principais fatores considerados os mais atrativos da economia nacional são a mão-de-obra qualificada, o alto nível educacional e as atitudes abertas e positivas, enquanto os três piores fatores são a instabilidade e não-previsibilidade da política, o ambiente jurídico ineficaz e a falta de qualidade da gestão corporativa.

Na edição de 2019 do WEF, a Roménia ocupou o 51º lugar, subindo uma posição

em relação a 2018, no topo dos 141 estados mais competitivos do mundo (WEF, 2019). A pontuação geral obtida pela Roménia é de 64,4 pontos em 100, aumentando 0,9 pontos em relação à situação em 2018. Os melhores valores jamais obtidos. A Roménia encontra-se atrás de todos os Estados-Membros da UE, com exceção da Grécia (59º) e Croácia (63º), revelando a necessidade de intensificar a promoção de políticas públicas orientadas e as reformas estruturais, que estimulem a concorrência de mercado e determinem, em setores-chave da economia, a geração de novos ganhos de produtividade (Consiliul Concurentei, 2019).

As classificações mais altas da Roménia, entre os 141 países analisados, foram para a adoção de TIC (32º), Tamanho do mercado (41º), Instituições (52º), Infraestrutura (55º) e Inovação (55º). Em contraste, as mais baixas foram no Indústrias de suporte e relacionadas (86º), Saúde (83º), Rivalidade (72º), e Competências (72º).

Do ponto de vista do Mercado de bens, ocupou a posição 64, 57º posição no Mercado de Trabalho, e posição 56 na Estabilidade macroeconómica. Mais detalhadamente, a nível de negócios, a Roménia apresenta uma burocracia densa e difícil (102º), o governo não garantindo estabilidade política (126º), nem demonstrando capacidade de resposta a mudanças (108º) ou visão de longo-prazo (113º). O tempo para iniciar um novo negócio é extenso (123º), contudo o custo é baixo (9º). Pode-se ainda contar com transparência orçamental (9º), independência judicial (62º), incidência de corrupção moderada (55º), adaptabilidade da estrutura legal aos modelos de negócios digitais (40º), baixa inflação (1º), quadro regulamentar de insolvência (17º), e liberdade da imprensa (41º). Fraquezas constata-se na: qualidade da infraestrutura rodoviária (119º), na qualidade da formação profissional (113º), no conjunto de habilidades dos graduados (111º) e na facilidade de encontrar funcionários qualificados (133º). Uma das explicações do trabalho pouco preparado disponível pode passar pelas taxas de imposto laborais elevadas (111º), na pouca confiança na gestão profissional (99º) e na falta de disposição para delegar autoridade (101º), todavia existe facilidade em empregar mão-de-obra estrangeira (14º), o que demonstra a diversidade da força de trabalho (18º), facilitado pelas práticas de contratação e demissão (30º). O crédito interno ao setor privado é raro (105º), assim como a disponibilidade do capital de risco (104º). A atitude empresarial não leva a tomar riscos (111º). Porém, o regulamento de eficiência energética e de energia renovável (4º, 32º), os tratados relacionados ao meio ambiente (26º) têm uma especial atenção. O país encontra-se bem coberto pela internet (21º) e as habilidades digitais entre a população ativa são significativas (53º). A sofisticação do consumidor local é baixa (108º), todavia as empresas continuam a abraçar a inovação (64º), mesmo através de parcerias internacionais (48º), e a

focar no domínio da investigação (36°), o que justifica os aplicativos de marca registada (47°). A nível de comércio externo, existem barreiras relativamente à complexidade das tarifas (113°), mas as barreiras não tarifárias (37°) e as tarifas comerciais (7°) não são consideráveis.

Em 2021, o mercado de laticínios europeu recebeu menos leite de proveniência romena, sendo a Roménia um dos poucos estados da UE onde a dinâmica das entregas foi negativa; representa 0,8% das entregas de leite da UE (CLAL, 2022c). Conforme dados do Eurostat, em 2021, a Roménia coletou 1167567 toneladas de leite, 96,6% de vaca, 1,9% de ovelha, 1,4% de cabra e 0,1% de búfala (-0,3%-2020), ocupando a 18 posição entre os 27 países da UE (Eurostat, 2022a), mas obteve 4360000 toneladas de leite de vaca, provenientes de 1084 mil vacas (-3,29%-2020) – 7º lugar (Eurostat, 2022b), ou seja, cerca de 4800kg/animal, uma das mais baixas produtividades da Europa. Somente 26,7% do leite é entregue nas unidades de processamento, de 300 mil vacas, o restante sendo vendido diretamente no mercado livre (34%) ou utilizado para autoconsumo familiar (39,3%). Com o leite obtido, foi produzido 387231 toneladas de leite para consumo (+8,4%), 220347 toneladas de iogurte (-2,4%), 98822 toneladas de queijo (+1,5%) e 11193 toneladas de manteiga (-8,1%), entre outros produtos (INS, 2021).

As razões pelas quais só um de cinco litros de leite chega nas fábricas de processamento são diversas: preços baixos oferecidos aos produtores, preços de venda elevados no retalho do leite nacional, multitude de explorações familiares ou de pequenas dimensões (média de 3 vacas) com condições higiénicas discutíveis (EIT Food, 2020). Outros problemas são a ineficiência do transporte do leite, falta de uma reforma agrária durável e de estratégias a longo prazo, ausência de mão-de-obra qualificada disponível, investimentos reduzidos na aquisição e modernização de equipamentos e tecnologia, infraestruturas físicas fracas, redes colaborativas insuficientes (MADR, 2015; Bichescu & Stanciu, 2018; EIT Food, 2020).

Embora o país tenha capacidade produtiva (vacas e terrenos), não tem os instrumentos necessários para ser mais rentável devido a uma exploração tradicional (produz 50% abaixo da capacidade), investimentos fracos na modernização, estrutura das explorações, etc. (Iuga, 2021), levando a um défice de 700000 toneladas de leite e laticínios anualmente, situação agravada com a seca de 2022, os problemas da Ucrânia e a subsequente penúria (Dobre, 2022).

Mais ainda, o país possui 2,9% de superfície ecológica certificada do total da superfície agrícola total (média UE:8,5%), o que o classifica nas últimas posições nos produtos com valor acrescentado, os seus terrenos são considerados ainda virgens (Ionescu,

2021). O país tem também uma vantagem no campo agrícola, sendo a sexta maior área de terras agrícolas da EU.

Condição de procura: Comparativamente com a população dos países vizinhos, os romenos sempre consumiram pouca carne, a alimentação sendo composta maioritariamente de verduras, cereais e leite/lacticínios, uma dieta semivegetariana (Damaschin, 2011). O consumo, principal destino das despesas das famílias romenas, em 2021, correspondeu a 61,1% das despesas totais. Do consumo, 33,4% foi para despesas com “alimentação e bebidas não alcoólicas” (Economedia, 2022).

Conforme estudo do Reveal Marketing Research (2021), as preferências dos romenos em matéria de lacticínios são: o leite-33%, seguido pelo iogurte-21%, a manteiga-20% e o queijo-18%. 6% da população revela não consumir de todo produtos lácteos e 35% regularmente. As crianças consomem mais lacticínios do que os adultos, segundo estudo de Epiphany (2021). Todavia, o consumo do leite na Roménia encontra-se muito abaixo da média – 4,4 vezes mais baixo do que os países da Europa de Oeste e 2,4 vezes mais baixo do que a população da Europa de Leste. Mesmo assim, apresenta a maior participação no consumo com 31,1% do consumo médio diário⁹ (INS, 2022). Não se deve deixar de considerar que o índice de poder de compra é baixo, ocupando as últimas posições da UE (Numbeo, 2022b).

Quanto ao local onde se abastecem, 57% da população romena adquire os lácteos nos supermercados e 18% preferem o mercado local (Nicolae, 2021). 36% dos romenos compram sempre a mesma marca, independentemente das promoções, enquanto 46% alternam as mesmas marcas, dependendo das promoções encontradas na loja. 12% dos romenos fazem reservas de produtos lácteos, dependendo das promoções e nem sempre compram a mesma marca (Nicolae, 2021). A reputação da marca, a novidade da receita e a embalagem atrativa são os principais critérios para a escolha de um produto, a comunicação comercial e o preço vêm logo depois, contudo o consumidor romeno procura sempre a melhor relação qualidade/preço (Vaschi, 2021; Entrevista B). Nos últimos anos, o cliente romeno começou a ser mais informado, tornando-o mais exigente e sofisticado (Olescu, 2018), sendo fulcral uma relação durável e sustentável com os consumidores. Para isso, segundo a empresa A (entrevista B), são necessários planeamentos a longo-prazo e uma visão adequada que posicione as marcas num lugar de eleição na mente dos consumidores.

Relativamente à procura externa de produtos leiteiros romenos, esta é relativamente

⁹ Legumes-16,6%, cereais-16,2%, frutas-10,3%, batatas-9,4%, carne-7,4%, isto é, 59,4% de produtos de origem vegetal e 40,6% de produtos de origem animal.

fraca. As exportações realizadas concentram-se no leite enquanto matéria-prima, de fraco valor acrescentado. Ao mesmo tempo, as empresas romenas, nacionais ou com capital estrangeiro, concentram as suas marcas e atividades no território nacional e para o consumidor romeno (entrevista B, C, D), não estando forçosamente interessadas em expandir os seus negócios fora da Roménia. As razões: ainda muito mercado a conquistar internamente (entrevista B), infraestrutura física e rodoviária pobre (entrevista B, D) que leva a custos de transporte não competitivos, falta de organização e de estratégia para o internacional, produtos não pensados em ser internacionais e baixa capacidade produtiva (entrevista B, C, D), sendo que as exportações realizadas são provenientes de pedidos da diáspora romena, sobretudo da UE.

Indústrias relacionadas e de suporte: No setor leiteiro, as indústrias relacionadas e de suporte a jusante são as empresas de distribuição e a montante são as empresas fornecedoras de matérias-primas e as relacionadas com as embalagens. A indústria, a jusante, tem uma forte concentração de empresas de grande distribuição, com elevado poder negocial (experiência em outros mercados, organizadas e desenvolvidas), cuja pressão sobre o setor leiteiro é forte, já fragmentado e sem força empresarial, posicionando-o na qualidade de *price-takers*.

Uma razão que leva ao défice da balança comercial e ao reflexo negativo no valor acrescentado bruto¹⁰, mas também à perda de competitividade internacional do setor, é a prática de uma exportação elevada de matéria-prima contra a importação de produtos finitos, mais caros, por falta de pensamento estratégica e à falta cadeias entre produtores e transformadores (Nițu, 2021b). Portanto, a montante, o setor encontra-se fortemente dependente do mercado internacional. A embalagem também é importada por razões económicas. Existe, assim, a necessidade de uma organização vertical da indústria, a matéria-prima precisa ser produzida e processada localmente e as empresas precisam trazer valor agregado. A crise de mão-de-obra, a falta de competitividade, a mudança do comportamento do consumidor e do contexto de mercado, são algumas das razões invocadas ao longo do tempo pelos gigantes romenos, mas sobretudo pelos estrangeiros, quando decidiram fechar as portas das suas fábricas na Roménia (ZF, 2020). Além da integração vertical é premente otimizar as operações de produção e transformação do leite, o desenvolver a visibilidade do portefólio da marca, expandir as categorias de produtos bem como apoiar a migração de mercado na área de produtos de maior qualidade – biológicos

¹⁰ Consumos intermédios elevados – produtores romenos com prejuízos, em média, de 0,12€/kg (Agrimanet, 2021).

(Jianu, 2021). Neste momento, existem somente três produtos registados na UE¹¹.

Governo: O Governo encontra-se pouco implicado no processo de apoio à indústria do leite e produtos lácteos, em todas as suas dimensões. A indústria encontra-se enfraquecida tanto por fatores indiretos, tal a falta de infraestruturas (estradas, ligação rodoviária entre todas as zonas do país e entre o país e as demais nações), como por fatores diretos, tais a falta de ajudas monetárias aos produtores, leis ambíguas e densas, deficiência no pacote de estímulos à exportação, falta de visão e estratégias para o setor, ausência de mecanismos para a modernização e a capacitação das empresas e profissionais do setor (entrevista B, C, D).

Segundo o presidente da Associação entrevistada (entrevista D) são necessárias empresas fortes, mais ajuda do Ministério da Agricultura, mas também esquemas de qualidade. Caso contrário, o consumidor estrangeiro não tem como saber se o produto é bom. Uma melhor presença de marcas romenas na indústria de exportação de alimentos pode ser alcançada aumentando a força das empresas, inclusive por meio de um melhor uso de matérias-primas locais apoiadas pelo estado, mas também melhorando a confiança dos consumidores locais e estrangeiros em produtos "made in Roménia". A força individual das empresas não basta, é necessário fornecer ferramentas através das quais os produtos se tornem competitivos. Ao mesmo tempo, nem todos os jogadores internacionais atuam *fair play*. Existem muitas barreiras não tarifárias que somente a intervenção do Estado romeno poderia eliminar ou corrigir, para poder permitir às empresas romenas concorrer no plano internacional.

Acaso: As empresas de capital 100% romeno apresentaram nos últimos dois anos os maiores crescimentos do volume de negócios. Segundo os especialistas, este crescimento, deve-se ao aumento da capacidade produtiva e ao desenvolvimento de produtos de nicho (reorientação dos consumidores para produtos limpos, naturais, o menos processados possível, mas também para um negócio honesto e, sobretudo, local, ou produtos BIO), assim como o fecho de parcerias com as grandes cadeias comerciais para as quais produzem produtos de marca branca (Nițu, 2021c).

Não obstante as condições económicas severas vivenciadas nos três últimos anos¹²

¹¹ 2 IGP - Cașcaval de Săveni, Telemea de Sibiu e 1 DOP - Telemea de Ibănești (Comissão Europeia, 2022c)

¹²Surto epidemiológico e conflito beligerante.

assistiu-se inicialmente (2020) a um crescimento do consumo de laticínios, sobretudo de produtos nacionais, se possível diretamente do produtor¹³, justificado tanto pela preocupação dos consumidores por produtos considerados mais saudáveis e nutritivos, de fontes sustentáveis (TradeVille, 2021), como pelo crescimento da produção interna e disponibilização de leite e derivados nacionais no mercado romeno, e interesse da população em apoiar a economia do país (Vaschi, 2021). Igualmente, o mercado de laticínios romeno não se encontra tão sujeito à globalização, portanto, em situações como a gerada pela pandemia, a produção local aumentou e as exportações diminuíram (Profit.ro, 2021). Todavia, perante a situação vivenciada atualmente, a oferta nacional tem dificuldades crescentes a satisfazer a procura, em termos de poder de compra do cidadão médio, pois o preço dos cereais aumentou drasticamente, assim como o custo em energia (Ardelean & Balus, 2022). Consequentemente, o preço do leite, matéria-prima, subiu. Nos últimos meses, o consumidor não se orientou necessariamente a produtos mais baratos, nem desistiu das suas marcas ou produtos favoritos, como aconteceu em crises anteriores, mas comprou menos. Observa-se, portanto, uma diminuição do consumo em todas as categorias de laticínios, mas não na qualidade (Panaete, 2022).

4.2. Resultados Obtidos

A presente dissertação visa dar a conhecer o nível de competitividade internacional da indústria leiteira da Roménia e os fatores que condicionam a respetiva capacidade competitiva, perceber o que molde o ambiente industrial leiteiro.

Por conseguinte, realizou-se um enquadramento teórico sobre o tema, contextualizou-se a situação da indústria ao nível mundial, elaborou-se um modelo de identificação da atratividade do setor, e complementou-se com entrevistas a atores da indústria e outros dados de leitura competitiva, para melhor consolidar os determinantes que influenciam a posição competitiva leiteira romena.

Neste capítulo, os resultados obtidos de todos os elementos da análise empírica serão condensados em fatores competitivos que impactam a competitividade nacional da indústria leiteira romena, e por conseguinte, a internacional, e dar-se-á a confrontação entre a teoria e o apurado através do estudo empírico.

A análise documental, das estatísticas setoriais e das entrevistas empreendidas revelaram que a posição competitiva internacional ocupada pela Roménia é uma marginal e insignificante, realidade que se transpõe na indústria leiteira. Esta carência de

¹³ 36% da população (Nicolae, 2021)

competitividade é devida tanto pelas condições estruturais do país (políticas, legislativas, infraestruturais, investimentos formativos) como pela configuração da própria indústria.

Para que a indústria leiteira e produtos lácteos romena seja competitiva internacionalmente é necessário, internamente, atender a critérios de qualidade, produtividade, rentabilidade, suficiência e sustentabilidade, o que, na maioria dos casos não existe forçosamente.

O país tem potencial para produzir quantidades de leite e produtos lácteos para suprir as necessidades internas, e até mesmo exportar, no entanto não se encontra preparada tecnologicamente e organizatoriamente a ser rentável. Muitos custos são acumulados ao longo da cadeia produtiva.

Os problemas internos da indústria leiteira romena que resultaram do estudo são:

- **Atomicidade e Fragmentação:** A indústria depara-se com um elevado número de produtores e processadores de reduzida dimensão (75,3% são microempresas, de regra, familiares, e somente 10 são grandes empresas, na maioria multinacionais) que não são capazes, individualmente, de influenciar substancialmente o mercado e o seu preço. Esta atomicidade conduz a que os atores sejam *price-takers*, privando-os de capacidade negocial, tão essencial para uma indústria em que a volatilidade de preços é regra.

A excessiva fragmentação das explorações produtivas e transformadoras, dispersas geograficamente, gera custos logísticos e de transporte consideráveis. A organização vertical do setor é rara; poucos são os produtores de leite, matéria-prima, transformadores, por falta de investimentos em bens de capital, de capacidade produtiva ou mesmo de conhecimentos, por ausência de economias de escala ou por não possuírem matéria-prima suficiente (média de 3 animais por exploração) e qualitativa (condições sanitárias adequadas). A industrialização de produtos não se encontra bem desenvolvida, os produtos não chegam diretamente ao consumidor, através do conceito de cadeia alimentar curta. Os produtos romenos são caros, pois muitas são as perdas e as inconsistências no fluxo. A falta de grandes quintas e de produtores no processamento do leite fazem com que a indústria local desenvolva negócios muito aquém do potencial que os quase cinco milhões de litros de leite diários agora produzidos na Roménia podem gerar.

A ausência de cobertura territorial de pontos de coleta e processamento são outras dificuldades enfrentadas pela indústria. Muitas das regiões, sobretudo as montanhosas, onde o específico é a criação animal, não se encontram ligadas a sistemas de recolha e de processamento do leite. 33,3% do território nacional é privado de atividade leiteira. Não existem investimentos direcionados nesta área, nem interesse para tal. O país produz produtos lácteos em metade da sua capacidade real (terrenos e animais leiteiros).

- **Parcerias ocasionais:** A associação de produtores e processadores em cooperativas ainda não se encontra bem desenvolvida, não por falta de organizações colaborativas (57 cooperativas), mas, sim, por deficiência de pensamento estratégico dos gestores da indústria, por receio, insegurança, não complicação e não implicação nas questões da indústria. Ainda se fala de uma indústria de subsistência visto 39,3% da produção ser destinada ao autoconsumo e somente 26,7% da matéria-prima ser entregue nas unidades de processamento.

- **Infraestrutura deficitária:** A falta de infraestrutura rodoviária também não ajuda a melhor conectar produtores e transformadores. A infraestrutura física é citada por todos os atores da indústria, nacionais ou transacionais, de pequena ou grande dimensão, como um grande obstáculo na competitividade-custo, devido aos custos de transporte crescentes, que impactam diretamente no custo de produção. Não só o preço do combustível como o tempo prolongado despendido, o que, para um produto com alta perecibilidade é crítico.

- **Falta de reformas, estratégias e investimentos governamentais:** As infraestruturas são do domínio público, do estado, o qual não parece preocupado em trazer melhorias concretas. A mesma atitude revela-se para com a indústria leiteira, pilar da economia romena e de extrema necessidade, que não tem o apoio das autoridades oficiais romenas, nem a nível de financiamentos adequados, nem a nível de leis claras, nem sequer de uma estratégia de longo-prazo. As atividades em I&D são reduzidas, assim como os investimentos em equipamentos e tecnologias. As colaborações formais entre atores da indústria e atores públicos para fazer avançar a produtividade e a competitividade desta também são débeis.

- **Inovação reservada:** A inovação para o setor leiteiro consta nas receitas, no marketing e na embalagem, o que se encontra reservado para as empresas de grande dimensão com organização de gestão, estratégias de longo-prazo, capacidade de capital e de investimento.

- **Pressão das importações e da concorrência externa:** As multinacionais processadoras de leite dominam o mercado (66% da quota de mercado), assim como os produtos importados via as poderosas e experimentadas cadeias comerciais. A maioria das multinacionais investiu consistentemente na Roménia e no setor, estando preocupados pela modernização, produtividade, rentabilidade e bem-estar dos produtores, com os quais têm parcerias, educou e tecnologizou os produtores, aumentando a qualidade e diversidade de receitas, todavia as cadeias comerciais são uma pressão sobre os produtores locais que não possuem capacidade negocial e organizacional para comercializar os próprios produtos.

As marcas brancas providenciadas pelas cadeias comerciais estrangeiras são muito competitivas. O preço dos produtos marca branca são mais baratos, comparativamente com os preços das marcas privadas, o que satisfazem o consumidor médio romeno com fraco

poder de compra (o critério “promoção” é relevante para 46% dos clientes). Ao mesmo tempo, as cadeias alimentares trazem para o mercado romeno uma maior diversidade de laticínios, que são de interesse geral.

A concorrência externa é outra pressão para a indústria leiteira romena mais competitiva a nível de custos, mais apoiada pelos seus governos, com mais tradição no fabrico de produtos diversificados. A Roménia produz categorias de produtos lácteos limitados.

- **Comercialização concentrada:** Somente as médias e grandes empresas de laticínios conseguem comercializar as suas marcas nos supermercados pois detêm a força necessária – economias de aglomeração, capacidade produtiva, volume elevado de produtos, campanhas de marketing – os pequenos produtores não estando satisfeitos pelos preços de compra oferecidos orientam-se para uma rede comercial básica - mercado livre (34% das vendas), lojas próprias e parcerias com distribuidores e comerciantes locais, sem um marketing estável e presente na mente dos consumidores. As empresas encontram-se mais direcionadas para o cliente do que para o progresso inovativo e, até mesmo, os resultados.

- **Recursos Humanos:** A mão-de-obra é maioritariamente qualificada, mas não especializada para o agroalimentar. Uma outra questão problemática com a força de trabalho qualificada é a falta de talentos jovem, com interesse nesta área e disponíveis para viver no meio rural, onde são concentradas a maioria das empresas do setor. De uma regra geral, a mão-de-obra para a indústria é escassa e envelhecida. Os salários não são os mais atrativos. Mesmo se existem alguns benefícios fiscais para os empregados do setor agroalimentar, o salário líquido é baixíssimo (500€/mês em média).

- **Custos de produção crescentes:** Os custos de produção na fileira leiteira traduzem-se nos custos com a matéria-prima, ou seja, do leite (alimentação dos animais, controlos veterinários, verificações sanitárias do leite, etc.), com a energia, com o transporte, com a embalagem e com os salários. Acrescentam-se as margens comerciais. Embora o valor de venda dos lácteos tenha tido no último ano um crescimento de 11 a 41%, devido à inflação de 11%, as repercussões da crise sanitárias e aos impactos da guerra na Ucrânia, à penúria de matéria-prima e instabilidade alimentar e à seca de 2022 dificilmente consegue cobrir os custos de produção. Os lucros na indústria, sobretudo para as PME, são difíceis de se atingir.

- **Estrutura de financiamento delicada:** 45% das empresas têm um endividamento de curto-prazo total e 47% das empresas têm um endividamento de 80% da sua estrutura financeira. As subvenções recebidas são a única salvação para evitar a saída do mercado. Não obstante estas ajudas monetárias são muito abaixo da média europeia. Este endividamento é justificado tanto pela falta de apoio governamental (subsídios, estimulação

da produção, modernização das infraestruturas, digitalização, etc.) como pela pouca qualidade de gestão corporativa.

- **Eficiência empresarial frágil:** A gestão empresarial é pouco eficiente e, geralmente, sem desempenho económico. Revela dificuldades em delegar responsabilidades, uma gestão bastante concentrada nas decisões do proprietário, e com pouca aversão ao risco, o que se traduz numa vontade reduzida de explorar novos produtos e mercados. A habilidade em gerir e explorar as vantagens competitivas próprias das empresas a fim de gerar lucro e prosperidade também não se revela presente.

- **Consumidores não exigentes:** Os consumidores romenos preferem os produtos clássicos, tradicionais, sem manifestar grande sofisticação gastronómica (18% dos consumidores ainda adquirem os lácteos nos mercados tradicionais, onde a oferta é preenchida pelos produtores rurais). Nos últimos anos somente começou a existir um nicho de consumidores preocupados pela saúde e nutrição e, logo, para produtos qualitativos, pouco processados, locais e idealmente biológicos.

Não se podem deixar de considerar as valências da indústria leiteira romena que resultaram do estudo. Estas são:

- **Localização estratégica:** a Roménia possui terrenos agrícolas e animais leiteiros suficientes para cobrir as necessidades nacionais e espaço para produzir lacticínios para o mercado externo.

- **Produção natural:** A alimentação do gado é proveniente de fontes naturais pois o país tem um dos últimos terrenos não explorados com agricultura intensiva e não tratados com químicos, o que produz recursos naturais qualitativos. O leite enquanto matéria-prima é qualitativo (nutrientes) e saboroso. O país tem terrenos suficientes para conseguir uma produção leiteira elevada quantitativamente também possuindo a sexta maior área de terras agrícolas europeias.

- **Custos dos fatores de produção:** comparativamente com os demais países da UE, a mão-de-obra é mais barata e os custos dos recursos naturais também. A mão-de-obra é qualificada, só é necessário saber retê-la e especializá-la. De igual modo, existe facilidade de contratação de força de trabalho estrangeira.

- **Clima de negócios:** constata-se uma melhoria do clima empresarial e de eficiência nos negócios. Existe uma melhoria a nível de burocracia e o ambiente macroeconómico é estável – e os consumidores- ainda existe espaço de crescimento dentro do mercado romeno.

- **Mercado a explorar:** os consumidores romenos consomem poucos produtos lácteos em comparação com a média europeia.

Estes são os fatores que condicionam a competitividade internacional da indústria

leiteira romena. Por outras palavras, a Roménia não consegue ser competitiva nem pelo preço, nem pela diferenciação. Por esta razão, uma minoria de empresas vê as suas atividades internacionalizadas – a exportação, o único método de presença de laticínios no mercado internacional, é feito do exterior para o interior e não como um desejo consciente das empresas em expandir os seus negócios (a diáspora romena pede os produtos). Tanto as empresas multinacionais, como as locais não têm perspetivas de exportar os seus produtos para o mercado estrangeiro por falta de competitividade-preço. As marcas não são criadas a pensar no consumidor estrangeiro alóctone pois ainda devem ser feitos esforços no mercado interno para ganhar consumidores. 88,9% das exportações de leite e laticínios foram realizados dentro da UE e, fora do espaço europeu, para um número limitado de países (15), o que leva a falar somente de uma competitividade europeia e não mundial. Esta falta de orientação para o internacional é refletida ainda no desinteresse em promover e proteger os produtos autóctones (2 produtos IGP e 1 produto DOP). Ademais, a Roménia exporta ainda uma parte significativa de produtos leiteiros de pouco valor acrescentado, principalmente leite enquanto matéria-prima.

4.3. Discussão dos Resultados

A competitividade internacional da indústria leiteira romena não se pode qualificar “competitiva” por não ser eficiente, produtiva e rentável. Assim, não se enquadra nas definições de competitividade pois não é uma indústria eficiente, nem gera lucro e prosperidade, nem sequer administra as suas competências convenientemente (OCDE, 1996; IMD, 2003; Budd & Hirmis, 2004; NCC, 2007). Os seus fatores internos, políticos e económicos, não facilitam a conquista de produtividades elevadas (WEF, 2018).

Para uma indústria nacional ser competitiva fora do mercado doméstico é necessário assegurarem-se condições competitivas gerais, ao nível do país (Porter, 2003; Žmuda, 2017)

A fileira leiteira sendo um setor de atividade com volatilidade elevada de preços, confirma-se que, para ter uma competitividade sustentável, é necessário servir-se da competitividade não-preço e investir na reputação da marca e na imagem da empresa, na origem dos produtos, na qualidade e na diversidade da oferta. É ainda imprescindível focar no consumidor e nas suas necessidades e hábitos alimentares (biológico, cadeia alimentar curta, local, *gourmet*), nas receitas e na embalagem, em gamas diversificadas de produtos, e na comunicação (alterar a perceção dos laticínios como uma *commodity*) (Turolla et al., 2018; FranceAgriMer, 2020). O consumidor romeno não é sofisticado, nem exigente nas suas escolhas (uma das causas é o fraco poder de compra – PIB per capita de 13000€) o que não irá forçar a indústria a oferecer uma gama de produtos inovadores e diferenciados

(Porter, 2017; Bech et al., 2019), é a própria indústria que deverá realizar esforços de reconversão para ser sustentável e competitiva no mercado internacional e, até mesmo, nacional.

Mesmo para produtos lácteos idênticos do mercado romeno, o preço pode ser diferente para o consumidor final pois varia consoante a distância entre o produtor e o consumidor, o método de comercialização/as margens comerciais e os custos de produção, indo ao encontro dos estudos clássicos (Kravis & Lipsey, 1971; Krugman, 1989; Grossman & Helpman, 1991; SES, 2022). A competitividade-preço é, todavia, crucial (Brinkman, 1987).

Neste momento, o setor leiteiro não é competitivo internacionalmente nem pelo custo nem pela diferenciação, não havendo nenhum traço elaborado ou aplicado para se construir uma vantagem competitiva (Porter, 1986; Slater et al., 2010; Rennison et al., 2014).

Corroboram-se os resultados dos estudos de Brinkman (1987), da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (2002), de Ouguenoune (2014), de Porter (2017), de Bech et al. (2019) e de Guan et al. (2019) que mencionam a importância da qualificação dos trabalhadores, a legislação do trabalho e tributária, a estabilidade política, os fatores culturais e sociais, a inflação, a produtividade, a taxa de câmbio, a infraestrutura, o sistema regulatório, as competências de organização, técnicas e inovativas das empresas, a disponibilidade de recursos primários, os custos de transporte, as características do produto, os acordos, a disponibilidade de fornecedores e de indústrias de apoio qualitativos, consumidor sofisticado, para o sucesso competitivo internacional, inclusive da indústria leiteira romena.

De facto, é necessário ser competitivo dentro da nação para ser consistente concorrencialmente internacionalmente (FranceAgriMer, 2020).

Para esta indústria em particular existe a necessidade de economias de escala (Balkyte & Tvaronaviciene, 2010) conseguidas através de parcerias no quadro das cooperativas, para atingir competitividade, sobretudo de custos (Melo, 2020), mas igualmente a nível de ganhos inovativos e capacidades organizacionais (Makarevich & Ulez'ko, 2020). As cooperativas podem ser, de facto, veículos para alcançar competitividade nacional e internacional (Zaharco, 2019; Fiore & Galati, 2020). Uma integração vertical da indústria também se demonstra vital a fim de eliminar a fragmentação (Severina & Ulezk, 2017; OMAFRA, 2021). A infraestrutura precisa igualmente de ser modernizada no sentido de melhorar os custos (Meier, 2015; Palei, 2015).

A inovação contínua não é uma exceção para o setor leiteiro romeno em que os

conhecimentos e as experiências das empresas (gestão, tecnologia, comercial, operacional) são necessárias para a garantir (Zawislak et al., 2013; Firlej et al., 2017). É necessário saber adaptar os produtos nacionais para o mercado estrangeiro (Pietrzyk, 2013), melhorar a estrutura de custos e a capacidade de gestão e expandir o negócio para novos departamentos (marketing, comunicação, design) (Wagner & Hollenbeck, 2020). Os recursos humanos são essenciais neste processo, qualificados e preparados para o setor a atuar (Trébucq, 2015; Alves, 2017; Dunning et al., 1998), onde o estado deverá fazer mais investimentos, sobretudo para a formação especializada (Zennad & Zouaoui, 2015).

Confirma-se o exposto por Costache (2018) ao afirmar que o país se encontra entre o primeiro e o segundo estágio de desenvolvimento competitivo de Porter; à imagem, a indústria leiteira não ultrapassou da fase dos fatores de produção e dos investimentos, havendo muitas etapas a percorrer para chegar a inovar e a criar riqueza. A competitividade industrial internacional depende de facto de empresas grandes, produtivas e com presença externa intensa (Di Giovanni et al., 2014), o que pode ainda ser associado no caso da leiteira da Roménia.

Conclui-se, no mesmo espírito do que os estudos de Aceleanu et al. (2015) e Milicevic et al. (2017) que, para ganhar em competitividade, a estrutura da indústria leiteira da Roménia, precisa ser reconvertida, repensada e reposicionada no quadro de uma estratégia ampla nacional de longa-duração, e o governo precisa integrar mais concretamente objetivos de competitividade nas suas estratégias (Chiappini, 2012).

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Nesta última parte do trabalho, trar-se-ão as conclusões finais acerca do nível competitivo internacional da indústria leiteira da Roménia, respondendo-se às questões de investigação, e abordar-se-ão as novas possíveis formulações para impactar a estrutura competitiva do setor por via de recomendações. Serão, igualmente, expostas as limitações confrontadas ao longo da dissertação e emitir-se-ão sugestões a explorar em estudos futuros.

5.1. Síntese Conclusiva

A elaboração do Diamante de Porter para a indústria do leite e produtos conexos da Roménia revelou várias realidades pelas quais a indústria está a passar.

Com atenção e desenvolvimentos acrescidos para com a fileira leiteira, poder-se-ão atingir: suficiência leiteira nacional; garantia da autonomia alimentar da população romena, cujo regime alimentar é maioritariamente de proveniência vegetal; modernização do setor;

níveis produtivos substanciais, eficientes e sustentáveis, que estimulam a economia do país; internacionalização da economia romena, recurso para o crescimento ampliado económico e para a prosperidade dos seus cidadãos.

Apesar da indústria leiteira possuir potencial (recursos naturais e primários, mão-de-obra barata, mercado por conquistar, clima de negócios apelativa, etc.), o setor sofre devido a custos de produção acumulados (estrutura organizacional deficitária do setor) e à falta de apoios e reformas do estado reais e não somente declarativas, de visão estratégica industrial e de negócios, de competências de gestão atualizadas e especializadas, sobretudo no meio rural, de infraestrutura competitiva, da frágil concorrência entre os atores do setor, entre outros, que se juntam ao atual cenário incerto da economia mundial dominado por custos elevados energéticos e de transporte. Por outras palavras, a indústria leiteira romena poderá constituir uma componente essencial da competitividade económica da Roménia.

No que se refere à competitividade da indústria leiteira romena no panorama internacional, verifica-se que a fileira leiteira romena apresenta fracas atividades internacionais, e somente por via de exportações concentradas na União Europeia. O comércio internacional empreendido não é forçosamente voluntário, por manifesto estratégico das empresas, mas resulta dos pedidos em produtos lácteos tradicionais pela diáspora romena. Portanto, não se pode falar ainda de uma consistente internacionalização da indústria leiteira da Roménia.

Os produtos leiteiros romenos não competem nem pela competitividade-preço, nem por outros fatores não associados ao preço. São produtos tradicionais, pouco variados, criados e pensados unicamente no consumidor romeno, relativamente caros.

Verifica-se, ainda, que os fatores que determinam a competitividade internacional do setor leiteiro são divididos em fatores preço, que impactam o preço do produto final: custos de produção da matéria-prima; custos de processamento, custos salariais, custos energéticos; custos de transporte; custos logísticos; consumos intermédios; taxas e impostos; comercialização e margens comerciais. Estes estão condicionados por: subvenções; infraestrutura física; tamanho das empresas; organização das cadeias de valor; investimentos em I&D e em bens de capital; financiamento; apoios governamentais; clima de negócios; recursos humanos qualificados e especializados; parcerias; experiência e conhecimentos de negócios.

E, em fatores estruturais, que condicionam a atratividade do produto final: qualidade matéria-prima e produto; receita; embalagem; reputação marca e empresa; origem produto/empresa; unicidade/raridade; diversidade; inovações; marketing e comunicação.

Existe a necessidade premente de apoiar a indústria leiteira para se modernizar e

atualizar a fim de ser produtiva e diminuir a dependência das importações, numa primeira fase, para permitir a internacionalização, numa segunda fase, e, numa fase final, poder falar em competitividade mundial. É preciso reverter a indústria para uma produção produtiva, eficiente e rentável.

O novo paradigma de competitividade significa que a Roménia possa contar com produtos com elevado valor acrescentado, altamente qualitativos, diferenciados e rentáveis.

Recomenda-se:

- Investimentos: na qualidade, nos bens de capital, na infraestrutura, nas atividades de I&D, nas inovações, nos recursos humanos (formar e reter; preencher os *gaps* de competências específicos, ao criar competências de gestão na indústria leiteira e formar *fromagers*);
- Formulação: de estratégias e políticas coerentes, leis claras, ajustes tributários ao invés de manter o preço dos *inputs* (energia, mão-de-obra, matérias-primas) em níveis baixos, reforma estrutural da indústria leiteira, visão de longo-prazo, apoio às práticas de exportação;
- Associação dos pequenos produtores em cooperativas e constituição de organizações interprofissionais;
- Integração vertical da indústria;
- Explorar produtos de nicho e diversificar a oferta de produtos;
- Inclusão de todo o território nacional (produção e processamento);
- Encorajar a produção e o consumo nacional pela criação de um programa de dinamização e valorização da oferta local do tipo “made in Romania”, “Roménia sou eu”;
- Orientar os negócios para o mercado internacional: leis, gestão, marketing, produtos.

Num mundo em constante mudança e incerteza, a competitividade é um processo contínuo que inclui adaptações adequadas e atualizadas a todos os níveis, nação, indústria e empresas, para um crescimento sustentável e competitivo.

5.2. Limitações do Estudo

A primeira limitação do estudo consistiu na falta de receptividade da investigação por parte dos profissionais do setor para um estudo quantitativo devido à falta de tempo e/ou pessoal disponível, como por ausência de interesse. O estudo quantitativo permitiria a identificação mais objetiva dos fatores de competitividade internacional da indústria leiteira romena, todavia, devido à natureza qualitativa dos objetivos de investigação, deu-se preferência a um trabalho de investigação qualitativo.

A segunda limitação relacionou-se com a dificuldade de recolha de dados primários (entrevistas) devido à distância geográfica. Desejava-se estender as entrevistas a um maior

número de empresas, de várias regiões do país, o que foi difícil de alcançar.

Por fim, a terceira limitação, teve a ver com a dificuldade de aceder a informações secundárias públicas, consistentes e fiáveis, referentes à indústria leiteira romena. Esta dificuldade relaciona-se com o facto de, na Roménia, por um lado, não existir, transparência dos dados estatísticos nacionais específicos (obtem-se contra pagamentos consistentes), e, por outro lado, não existir uma coleta e um processamento centralizado dos dados nacionais acerca do mercado do leite e derivados.

5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros

Para estudos futuros, sugere-se investigar a competitividade internacional da indústria leiteira romena pelas oito regiões de desenvolvimento do país, no sentido de melhorar a posição competitiva internacional da indústria leiteira nacional ao concentrar esforços sobre as necessidades particulares de cada região.

Igualmente, sugere-se estudar o potencial dos *clusters* agroalimentares romenos e os efeitos sobre o desempenho competitivo das empresas e da indústria leiteira romena.

Seria também vantajoso a realização de uma investigação acerca das motivações de (des)internacionalização das empresas do setor leiteiro romeno, um estudo complementar para uma melhor assimilação do panorama competitiva da indústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceleanu, M., Molanescu, A., Craciun, L., & Voicu, C. (2015). The status of Romanian agriculture and some measures to take. *Theoretical and Applied Economics*, 22(2), 123-138.
- Agrimanet (2021). *Considerăm fermierii mici Dumnezei, dar ne închinăm la Buda* [Em linha]. Disponível em Agrimanet: <https://agrimanet.ro/consideram-fermierii-mici-dumnezei-dar-ne-inchinam-la-buda/> [Acesso em: 2021/03/08].
- Alves, T. (2017). Catalisador da Gestão de Pessoas: Clima Organizacional pelo Modelo de Burke-Litwin. *A Gestão Estratégica Na Administração*, 2, 36-51.
- Ardelean, C., & Balus, E. (2022) *Avem tot mai puțin lapte de vacă produs în România. Ce spun cifrele* [Em linha]. Disponível em: <https://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/avem-tot-mai-putin-lapte-de-vaca-produs-in-romania-ce-spun-cifrele.html> [Acesso em: 2022/06/20].
- Balkyte, A., & Tvaronaviciene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of “sustainable competitiveness”. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341-365.
- Bech, S., Brunø, T. D., Nielsen, K., & Andersen, A-L. (2019). Product and Process Variety Management: Case study in the Food Industry. *Procedia CIRP*, 81, 1065-1070.
- Bellone, F., & Chiappini, R. (2016). La Compétitivité des pays. *La Découverte, coll. «Repères, Économie»*, 682.
- Ben Mahmoud, B. (2018). Analyse macroéconomique de la compétitivité des filières agroalimentaires françaises par rapport aux concurrents étrangers » *mémoire Master Pomar, 11/09/2018, Agrocampus Ouest, Rennes*.
- Bichescu, C., & Stanciu, S. (2018). Considerations on the Romanian International Trade with Agri-Food Products. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXIII – no2/2018*, 29-36.
- BizVibe (2020). *Top 10 Dairy Companies in the World 2020, Biggest Dairy Companies in the World, Global Dairy Market Factsheet* [Em linha]. Disponível em: <https://blog.bizvibe.com/blog/top-dairy-companies> [Acesso em: 2022/09/25].
- Blidar, I. (2022). *Business Press Agricol. UNCST BOVICOOP: Prețul decent al unui litru de lapte crud ar trebui să fie de 2,6 lei*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.businessagricol.ro/uncst-bovicoop-pretul-decent-al-unui-litru-de-lapte-crud-ar-trebuie-sa-fie-de-26-lei/> [Acesso em: 2022/09/19].
- Bonduelle (2022). *Află câte calorii conțin produsele lactate* [Em linha]. Disponível em: <https://bonduelle.ro/articol/afla-cate-calorii-contin-produsele-lactate> [Acesso em: 2022/10/11].
- Brinkman, G. (1987). The competitive position of Canadian agriculture. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 35, 263-288.
- Budd, L., & Hirmis, A. (2004). Conceptual framework for regional competitiveness. *Regional Studies*, 38 (9), 1015-1028.
- Chiappini, R. (2012). Les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?. *Larefi Working Paper n°2012-05*.
- CLAL (2022a). *Self-sufficiency milk - 2021* [Em linha]. Disponível em: https://www.clal.it/en/index.php?section=ue_map&year=2021 [Acesso em: 2022/09/22].
- CLAL (2022b). *Romania: Dairy sector* [Em linha]. Disponível em: https://www.clal.it/en/?section=quadro_europa&country=RO [Acesso em: 2022/09/22].
- CLAL (2022c). *EU-27: Cow's milk deliveries* [Em linha]. Disponível em: https://www.clal.it/en/?section=consegne_eu [Acesso em: 2022/09/22].

- Coduricaen (2022). *Cod CAEN 1051 Fabricarea produselor lactate si a brânzeturilor; Cod CAEN 0141 Cresterea bovinelor de lapte; Cod CAEN 0145 Cresterea ovinelor si caprinelor* [Em linha]. Disponível em: <https://www.coduricaen.ro/1051-fabricarea-produselor-lactate-si-a-br%C3%A2nzeturilor> [Acesso em: 2022/09/19].
- Coface (2021). *Studiu Coface - Sectorul de Fabricarea Produselor Lactate si a Branzeturilor: Evolutie Pozitiva a Veniturilor in 2019, in crestere cu 5% fata de 2018* [Em linha]. Disponível em: <https://www.coface.ro/Stiri-Publicatii/Stiri/Studiu-Coface-Sectorul-de-Fabricarea-produselor-lactate-si-a-branzeturilor-evolutie-pozitiva-a-veniturilor-in-2019-in-crestere-cu-5-fata-de-2018> [Acesso em: 2022/09/20].
- Comissão Europeia (2017). *Measuring Competitiveness. European Union Report*.
- Comissão Europeia (2022a). *Statisticile comerciale ale UE (inclusiv Regatul Unit)* [Em linha]. Disponível em: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/pt/statistics?includeUK=true> [Acesso em: 2022/09/21].
- Comissão Europeia (2022b). *EU prices of cow's raw milk in euro/100 kg*. Milk Market Observatory [Em linha]. Disponível em: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2022-09/eu-raw-milk-prices_en.pdf [Acesso em: 2022/09/20].
- Consiliul Concurenței (2019). *Comerțul exterior al României și barierele existente pe piețele europene (raport preliminar)*. Bucureste: Raport preliminar.
- Costache, C.I. (2018). Factorii Competitivității Naționale. *Academia de Studii Economice din București*, 130-132.
- Cotidianul (2022). *Piața produselor lactate: Se anunță creșteri dramatice de prețuri* [Em linha]. Disponível em: <https://www.cotidianul.ro/piata-produselor-lactate-se-anunta-cresteri-dramatice-de-preturi/> [Acesso em: 2022/09/20].
- Cristafovici, P., & Panfil, C. (2021). Analysis of the actual competitive environment of the financial-banking products market in the Republic of Moldova. *International scientific conference "30 years of economic reforms in the republic of moldova: economic progress via innovation and competitiveness"*, September 24-25, 2021, 213-222.
- Damaschin, F. (2011). *Compendiu de nutriție rația alimentară și principiile nutritive Vol. 1*. Constanta: Sfintii Martiri Brancoveni.
- Deming, J., Macken-Walsh, Á., O'Brien, B., & Kinsella, J. (2019). Entering the occupational category of 'farmer': New pathways through professional agricultural education in Ireland. *The Journal of Agricultural Education and Extensio*, 25(1), 63-78.
- Di Giovanni, J., Levchenko, A., & Mejean, I. (2014). Firms, Destinations, and Aggregate Fluctuations. *Econometrica*, 82(4), 1303-1340.
- Dobre, R. (2022). *Subvenție pe litrul de lapte pentru salvarea fermelor de vaci! Apelul AFF, ProAgro, LAPAR, Bovicoop și APRIL* [Em linha]. Disponível em: <https://agrintel.ro/236029/apel-subventie-litrul-de-lapte/> [Acesso em: 2022/10/03].
- Donário, A. A., & Dos Santos, R. (2016). *Teoria clássica e o equilíbrio de pleno emprego*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa - Centro de Análise Económica de Regulação Social.
- Dunning, J., Bannerman, E., & Lundan, S. (1998). *Competitiveness and industrial policy in Northern Ireland*. Research Monograph 5, Belfast: Northern Ireland Economic Council.
- Economedia (2022). *Peste jumătate din cheltuielile lunare ale românilor s-au dus către cumpărarea de produse alimentare, nealimentare și plata serviciilor în 2021* [Em linha]. Disponível em: <https://economedia.ro/peste-jumatate-din-cheltuielile-lunare-ale-romanilor-s-au-dus-catre-cumpararea-de-produse-alimentare-nealimentare-si-plata-serviciilor-in-2021.html#.Yzrj0HbMK3B> [Acesso em: 2022/10/03].
- EIT Food (2020). *Food Foresight: Impactul COVID-19 asupra sectorului alimentar din Europa Centrală și de Est. Raport pe tara: Romania*. [Em linha]. Disponível em:

- <https://www.eitfood.eu/media/download/foodforesight/EIT-Food-Romania.pdf>
[Acesso em 2022/08/10].
- Eurostat (2022a). *Milk collection (all milks) and dairy products obtained - annual data* [Em linha]. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/APRO_MK_POBTA__custom_3208303/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=45eda8bb-c6cb-4b9a-8ec5-33e51bca6282
[Acesso em: 2022/09/19].
- Eurostat (2022b). *Bovine population - annual data* [Em linha]. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/APRO_MT_LSCATL__custom_1927724/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=2d20d374-58ba-49ab-ace0-3f7d9032a87f
[Acesso em: 2022/09/19].
- Fagerberg, J., & Srholec, M. (2017). Capabilities, economic development, sustainability. *Cambridge Journal of Economics*, , 41(3), 905–926.
- Falciola, Justine & Jansen, Marion & Rollo, Valentina (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development, Elsevier, Volume 129*.
- Farrugia, N. (2002). Constructing an Index of International Competitiveness for Malta. *Bank of Valletta Review, No. 26*.
- Fetscherin, M., Alon, I., Johnson, J., & Pillania, R. (2012). Export competitiveness patterns in Indian industries. *Competitiveness Review*, 22(3), 188-206.
- Fidel, P., Schlesinger, W., & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1426-1428.
- Fiore, M., & Galati, A. (2020). Stakeholders' involvement in establishing sustainable business models. The case of Polish dairy cooperatives. *British Food Journal*, 122(5), 1671-1691.
- Firlej, K., Kowalska, A., & Piwowar, A. (2017). Competitiveness and innovation of the Polish food industry. *Agricultural Economics - Czech*, 63, 502–509.
- FranceAgriMer (2020). *Compétitivité des filières agroalimentaires françaises*. Paris: Rapport édition juin 2021.
- Galati, A., Tulone, A., Tinervia, S., & Crescimanno, M. (2019). The role of internal resources in the competitive positioning of Sicilian wine cooperatives. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 10(4), 324-337.
- Galben, I. (2018). Innovation and research - key factors in increasing the competitiveness of the products on the international market. *EcoSoEn, Scientific Journal Year 1, Nr. 4*.
- Garelli, S. (2005). *Competitiveness of Nations: the Fundamentals*. IMD World Competitiveness Yearbook. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Gavrila, I., & Gavrila, T. (2009). Competitivitate și mediu concurențial: promovarea și protejarea concurenței în Uniunea Europeană. (1^a ed.). Bucureste: Editura Economica.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Pratical Guide* (3^a ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gnyawali, D. R., & Srivastava, M. K. (2013). Complementary effects of clusters and networks on firm innovation: A conceptual model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(1), 1-20.
- Grossman, G., & Helpman, E. (1991). Quality ladders in the theory of growth. *Review of Economic Studies*, 58(1), 43-61.
- Guan, Z., Xu, Y., Jiang, H., & Jiang, G. (2019). International competitiveness of Chinese textile and clothing industry – a diamond model approach. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 12(1), 2-19.
- Gutu, A. (2021). *TOP Producători de lactate și brânzeturi – Giganții internaționali dețin supremația în România. Primele cinci companii au avut un rulaj mai mare decât toți*

- ceilalți producători la un loc* [Em linha]. Disponível em: <https://www.profit.ro/insider/companii/top-producatori-de-lactate-si-branzeturi-gigantii-internationali-detin-suprematia-in-romania-primele-cinci-companii-au-avut-un-rulaj-mai-mare-decat-toti-ceilalti-producatori-la-un-loc-20521656> [Acesso em: 2022/09/20].
- Herciu, M. (2013). Measuring International Competitiveness of Romania by Using Porter's Diamond and Revealed Comparative Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 6(3), 273–279.
- Institutul Național de Statistică INS (2021). *Producția de carne, lapte și produse lactate din unitățile industriale în anul 2021*. Bucureste: INS [Em linha]. Disponível em: https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/prod_carne_lapte21r.pdf [Acesso em: 2022/09/20].
- Institutul Național de Statistică INS (2022). *Disponibilitățile de consum ale populației in anul 2020*. Bucureste: Institutul Național de Statistică.
- International Institute for Management Development IMD (2003). *World competitiveness yearbook 2003*. Lausanne: Institute for Management Development.
- International Institute for Management Development IMD (2022). *World competitiveness ranking 2022 - country profile romania*. Lausanne: Institute for Management Development.
- Ionescu, A. (2021). *Țara fermelor țărănești, pe ultimele locuri la agricultura Bio. Piedicile și potențialul* [Em linha]. Disponível em: <https://cursdeguvernare.ro/tara-fermelor-taranesti-agricultura-bio-ecologica-romania.html> [Acesso em: 2022/10/03].
- Iuga, F. (2021). *Fermele de vaci din România, de 30 de ori mai neproductive decât cele din Ungaria* [Em linha]. Disponível em: <https://agro-tv.ro/fermele-de-vaci-din-romania-mai-neproductive-ungaria/> [Acesso em: 2022/10/03].
- Jianu, M. (2021). *Piața locală de produse lactate este în creștere, dar jumătate din companii au un grad de îndatorare crescut* [Em linha]. Disponível em: <http://localbranding.ro/2021/02/04/piata-locala-de-produse-lactate-este-in-crestere-dar-jumatate-din-companii-au-un-grad-de-indatorare-crescut/> [Acesso em: 2022/10/04].
- Kao, R. T. (2008). Strategic Extraction: A Paradigm Shift That Is Changing Our Profession. *Journal of Periodontology*, 79(6), 971-977
- Koc, T., & Bozdag, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257, 559-567.
- Kotler, P., Dubois, B., Keller, K., & Manceau, D. (2009). *Marketing management Edition spéciale* (13^a ed.). Paris: Pearson France.
- Kozyr, N. S., Petrovskaya, N. E., & Zazimko, V. L. (2018). Modern Approaches Assessing Global Competitiveness. *European Research Studies Journal*, 21(2), 1034-1041.
- Kravis, I., & Lipsey, R. E. (1971). Price competitiveness in world trade. *The Economic Journal*, 82(326), 732–734.
- Krugman, P. (1989). Differences in income elasticities and trends in real exchanges rates. *European Economic Review* 33(5), 1031-1046.
- Lança, I. (2003). Inovação, produtividade, emprego e competitividade. Em A. N. Em M. J. Rodrigues, *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 159-178). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Ledman, M., & Scheper, R. (2022). *Global Dairy Top 20*. Amsterdam: RaboResearch.
- Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale MADR (2015). *Strategia pentru dezvoltarea sectorului agroalimentar pe termen mediu și lung orizont 2020-2023*. Bucureste: Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale .
- Makarevich, L., & Ulez'ko, A. (2020). Cluster Model of Inter-Subject Interactions in Agro-

- Food Complex. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 147, 370-374.
- Matei, I. (2021). *Povestea de 50 de ani a liderului pieței românești de lactate. Prin ce transformări a trecut în tranziția de la comunism la capitalism* [Em linha]. Disponível em: <https://www.businessmagazin.ro/cover-story/povestea-de-50-de-ani-a-liderului-pietei-romanesti-de-lactate-prin-20159260> [Acesso em: 2022/10/03].
- Meatmilk (2021). *OECD/FAO: Evoluția consumului de carne și lactate în perioada 2021-2029*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.meat-milk.ro/oecd-fao-evolutia-consumului-de-carne-si-lactate-in-perioada-2021-2029/> [Acesso em: 2022/09/15].
- Meier, O. (2015). *Diagnostic stratégique - Évaluer la compétitivité* (1^a ed). Paris: Dunod.
- Melchior (2022). *Compétitivité* [Em linha]. Disponível em: <https://www.melchior.fr/notion/competitivite> [Acesso em: 2022/05/26].
- Melo, M. (2020). *Parceria entre empresas: por que é uma boa estratégia?* [Em linha]. Disponível em: <https://www.zenvia.com/blog/parceria-entre-empresas/> [Acesso em: 2022/07/07].
- Milićević, S., Cvetanović, S., & Despotović, D. (2017). Competitiveness of industry in countries on different levels of development during the 1970-2015 period. *Ekonomika Preduzeca*, 65(7-8), 518-529.
- Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale MADR (2022). *Grupurile de producători* [Em linha]. Disponível em: <https://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/grupuri-producatori/grupurile-producatorilor-recunoscute-update-10.10.2022.pdf> [Acesso em: 2022/10/11].
- Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales OMAFRA (2021). *Les chaînes de valeur dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels* [Em linha]. Disponível em: <http://omafra.gov.on.ca/french/food/valuechains.html> [Acesso em: 2022/09/28].
- Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene MFE (2019). *Soldul balanței comerciale aferent CAEN* [Em linha]. Disponível em: <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2020/08/d99ba3415aa7cb7bb69daad7ceb75fd3.pdf> [Acesso em: 2022/09/20].
- Miscellanea, G. U. (2021). *54% dintre români consumă produse lactate dimineța* [Em linha]. Disponível em: <https://www.bursa.ro/studiu-54-procente-dintre-romani-consuma-produse-lactate-dimineata-64953348> [Acesso em: 2022/09/19].
- National Competitiveness Council NCC (2007). *About Competitiveness* [Em linha]. Disponível em: www.forfas.ie/ncc/about_competitiveness.html [Acesso em: 2022/09/19].
- Nedić, V., Lepojević, V., Despotović, D., & Cvetanović, D. (2016). Competitiveness of the selected Balkan countries in the period 2006-2015. *Marketing*, 47(4), 278-292.
- Nicolae, R. (2021). *Studiu: Doar 18% dintre români cumpără produse lactate de la producătorii locali* [Em linha]. Disponível em: <https://www.wall-street.ro/articol/Social/267923/studiu-doar-18-dintre-romani-cumpara-produse-lactate-de-la-producatorii-locali.html#gref> [Acesso em: 2022/09/17].
- Nițu, F. (2022a). *Dezastru pe piața laptelui: în retail prețul laptelui ajunge la 10 lei/litru, dar fermierii primesc 1,65 lei/litru și au ajuns să stea la coadă să-și taie vacile pentru că sunt nevoiți să închidă fermele* [Em linha]. Disponível em: <https://www.zf.ro/companii/dezastru-piata-laptelui-retail-pretul-laptelui-ajunge-10-lei-litru-21126714> [Acesso em: 2022/09/19].
- Nițu, F. (2021b). *Analiză ZF. E nevoie de o fabrică mare de alimente în fiecare județ? România are 250 de unități de procesare a laptelui crud și 850 de unități de procesare a cărnii, dar nu acoperă nici jumătate din consum* [Em linha]. Disponível em: <https://www.zf.ro/companii/analiza-zf-e-nevoie-fabrica-mare-alimente-judet-romania->

- 250-unitati-20236623 [Acesso em: 2022/10/03].
- Nițu, F. (2021c). *Analiza ZF. Firmele romanesti din industria laptelui cresc mai repede decat multinationalele. Cum arata topul celor mai dinamice companii din industrie* [Em linha]. Disponível em: <https://www.mediafax.ro/economic/analiza-zf-firmele-romanesti-din-industria-laptelui-cresc-mai-repede-decat-multinationalele-cum-arata-topul-ceilor-mai-dinamice-companii-din-industrie-20202842> [Acesso em: 2022/09/20].
- Numbeo (2022a). *Europe: Price Rankings by Country of Milk (regular), (1 liter) (Markets); Europe: Price Rankings by Country of Local Cheese (1kg) (Markets)* [Em linha]. Disponível em: https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?displayCurrency=EUR&itemId=8®ion=150; https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=12®ion=150&displayCurrency=EUR [Acesso em: 2022/09/19].
- Numbeo (2022b). *Europe: Purchasing Power Index by Country 2021* [Em linha]. Disponível em: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2021®ion=150&displayColumn=1 [Acesso em: 2022/09/27].
- Oessays (2022). *Essai de diamant de Porter* [Em linha]. Disponível em: <https://oessays.com/fr/document/porters-diamond-essay-1/> [Acesso em: 2022/08/01].
- Olescu, E. (2018). *Producătorul român nu este ajutat de stat să se dezvolte* [Em linha]. Disponível em: <https://www.bursa.ro/producerul-roman-nu-este-ajutat-de-stat-sa-se-dezvolte-46347437> [Acesso em: 2022/10/03].
- Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial UNIDO (2002). *Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*. Viena: Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico OCDE (1996). *Industrial competitiveness: benchmarking business environment in the global economy*. Paris: OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico OECD-FAO (2020). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029* [Em linha]. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/aa3fa6a0-en/index.html?itemId=/content/component/aa3fa6a0-en> [Acesso em: 2022/09/15].
- Ouguenoune, H. (2014). La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie. *Economies et Finances*. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III; Université Oran 1 (Algérie).
- Palei, T. (2015). Assessing the Impact of Infrastructure on Economic Growth and Global Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 23, 168-175.
- Panaete, M. (2022). *Interviu. Giampaolo Manzonetto, Lactalis România: Mergem mai departe cu investițiile, deși consumul scade și premise pentru un an mai bun nu prea există în 2022* [Em linha]. Disponível em: <https://www.zf.ro/companii/interviu-giampaolo-manzonetto-lactalis-romania-mergem-mai-departe-cu-21208164> [Acesso em: 2022/10/04].
- Paseto, L., & Patino, M. O. (2019). Recognition of Key Drivers to the Improvement of Competitiveness Strategies in Brazilian Coffee. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 6(7), 188-196.
- Pietrzyk, N. (2013). La compétitivité, un concept à utiliser avec précaution. *BSI Economics*.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnica para Análise de Indústria e da Concorrência* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

- Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 549–578.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2ª ed). Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier.
- Porter, M. (2017). *A Strategy for Haitian Prosperity*. Harvard Business School. Port-au-Prince, Haiti, September 22, 2017.
- Precedence Research. (2022). *Dairy Products Market Size, Share, Growth, Trends 2022-2030* [Em linha]. Disponível em: <https://www.precedenceresearch.com/dairy-products-market> [Acesso em: 2022/09/15].
- Profit.ro (2021). *Producătorii de lactate: Piața a ajuns la 1,5 miliarde euro în 2020, în creștere cu 15% față de anul precedent. Consumul local a crescut după ce au fost restricționate călătoriile și s-au întors românii din străinătate* [Em linha]. Disponível em: <https://www.profit.ro/stiri/producatorii-lactate-piata-ajuns-1-5-miliarde-euro-2020-crestere-15-fata-anul-precedent-consumul-local-crescut-dupa-au-restrictionate-calatoriile-s-au-intors-romanii-strainatate-20136638> [Acesso em: 2022/09/19].
- Reich, R. (1990). Who is us?. *Harvard Business Review*, 68(1), 53–64.
- Rennison, L., Novin, F., & Verstraete, M. (2014). Stratégie d'entreprise, compétitivité et productivité: le cas du Canada - Analyses de l'économie canadienne. *Revue de la Banque du Canada*, 39-53.
- Saracutu, I. (2021). Romania's Agro-Food Sector: Issues of Cluster Development and Competitive Positioning. *Proceedings of the 4th International Conference on Economics and Social Sciences, Bucharest University of Economic Studies*, 391-401.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7 ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Schroeder, P., & Musialski, S. (2017). *Les classements internationaux de compétitivité sont-ils utiles à la réforme?* [Em linha]. Disponível em: <https://www.fondation-idea.lu/2017/02/15/classements-internationaux-de-competitivite-utiles-a-reforme/> [Acesso em: 2022/09/26].
- Servitech Expres (2020). *Industria alimentară din România rulează un capital de 10 miliarde de euro anual* [Em linha]. Disponível em: <https://www.blog.servitechexpres.ro/industria-alimentara-din-romania-ruleaza-un-capital-de-10-miliarde-de-euro-anual/> [Acesso em: 2022/09/20].
- SES (2022). *Compétitivité* [Em linha]. Disponível em: <https://ses.webclass.fr/notions/competitivite/> [Acesso em: 2022/05/11].
- Severina, J., & Ulezk, A. (2017). Specifics of agro-industrial complex as a management object. *Economic of agriculture in Russia*, 9, 54–61.
- Slater, F. S., Olson, E. M., & Hult, G. T. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons Volume 53, Issue 5*, 469-479.
- Stanciu, S. (2014). Romanian beef & veal meat market analysis. *SEA-Practical Application of Science*, 2(4), 381-388.
- Statista (2022a). *Dairy industry in Europe - statistics & facts* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/3955/dairy-industry-in-europe/#dossierKeyfigures> [Acesso em: 2022/09/15].
- Statista (2022b). *Global Dairy Industry*.
- Statista (2022c). *Production volume of dairy products worldwide* in 2021, by category* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/869510/global-dairy-production-by-category/> [Acesso em: 2022/09/15].
- Statista (2022d). *Distribution of the dairy market value worldwide in 2021, by region* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/740935/distribution-of-the-global-dairy-market-volume-by-region/> [Acesso em: 2022/09/15].
- Statista (2022e). *Export value of dairy products worldwide from 2015 to 2021* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/869611/global-dairy-products->

- export-value/ [Acesso em: 2022/09/15].
- Statista (2022f). *Leading importers of dairy products worldwide in 2021* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/869449/leading-importers-of-dairy-products-worldwide/> [Acesso em: 2022/09/15].
- Statista (2022g). *Annual consumption of fluid cow milk worldwide in 2021, by country* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272003/global-annual-consumption-of-milk-by-region/> [Acesso em: 2022/09/15].
- Statista (2022h). *Milk - Romania* [Em linha]. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/dairy-products-eggs/milk/romania> [Acesso em: 2022/09/19].
- Tanase, M. (2015). *Inovațiile au generat creștere pe piața laptelui* [Em linha]. Disponível em: <https://revistaprogresiv.ro/articole/inovatiile-au-generat-crestere-pe-piata-laptelui> [Acesso em: 2022/10/03].
- Topfirme (2022). *Fabricarea produselor lactate si a branzeturilor; Cresterea ovinelor si caprinelor; Cresterea bovinelor de lapte* [Em linha]. Disponível em: <https://www.topfirme.com/caen/1051/>; <https://www.topfirme.com/caen/145/>; <https://www.topfirme.com/caen/141/> [Acesso em: 2022/09/19].
- TradeVille (2021). *Informatii despre sectorul alimentar - S 2021*. Bucureste: TradeVille.
- Trébucq, S. (2015). La mesure du capital humain : nouvelles perspectives ouvertes par la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2(200), 26-48.
- Turolla, S., Bouamra, Z., Chatellier, V., Cheptea, A., Dakpo, H., Desjeux, Y., et al., (2018). La compétitivité des filières animales françaises. *HAL Open Science*, 69.
- Uniunea de Ramură Națională a Cooperativelor din Sectorul Vegetal UNCSV (2022). *Ce sunt cooperativele agricole* [Em linha]. Disponível em: <https://www.uncsv.ro/despre-cooperative/ce-sunt-cooperativele-agricole.html> [Acesso em: 2022/07/05].
- Van Den Bosch, F., & Van Prooijen, A. (1992). European management: An emerging competitive advantage of European nations. *European Management Journal*, 10(4), 445-448.
- Vaschi, M. (2014). *Producătorii de lactate mizează pe inovația de produs* [Em linha]. Disponível em: https://www.revista-piata.ro/Producatorii_de_lactate_mizeaza_pe_inovatia_de_produs-id10174.html [Acesso em: 2022/10/03].
- Vaschi, M. (2021). *Noul profil al consumatorului de branzeturi și alte lactate: orientat spre produse mai accesibile, mai sănătoase, fabricate local* [Em linha]. Disponível em: <https://www.revista-piata.ro/lazi/actualitatea/item/16645-noul-profil-al-consumatorului-de-branzeturi-si-alte-produse-lactate-orientat-spre-produse-mai-accesibile-mai-sanatoase-fabricate-local> [Acesso em: 2022/09/19].
- Vasylyovych, K., & Zophia, P. (2015). Porter's Value Chain (construction deconstruction, reconstruction) and Managing by Values. *Marketing and Management of Innovations*, 6(2), 121-133.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Comportamento Organizacional* (4ª ed). São Paulo: Saraiva.
- Waverman, L. (1995). *A critical analysis of Porter's framework on the competitive advantage of nations. Beyond The Diamond* (5 ed). Research in Global Strategic Management. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- World Economic Forum WEF (2018). *The Global Competitiveness Report 2018 - CHAPTER 3*. Cologny/Geneva: World Economic Forum [Em linha]. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018AppendixA.pdf> Acesso em: 2022/09/19].

- World Economic Forum WEF (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- World Population Review (2022). *Milk Consumption by Country 2022* [Em linha]. Disponível em: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/milk-consumption-by-country> [Acesso em: 2022/09/15].
- Young, H. P. (2011). The dynamics of social innovation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(4), 21285-21291.
- Zaharco, S. (2019). Cooperarea producătorilor agricoli: bariere în asociere și soluții pentru depășirea lor. *Studia Universitatis Moldaviae*, 7(127), 87-92.
- Zawislak, P. A., Zen, A. C., Fracasso, E. M., Reichert, F. M., & Pufal, N. A. (2013). Types of Innovation in low-technology firms of emerging markets: An empirical study in Brazilian industry. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 4-27.
- Zennad, M., & Zouaoui, F. (2015). Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes. Bejaia.
- ZF (2020). *Industria alimentară a pierdut 30 de mari fabrici de lactate, mezeluri, ulei sau zahăr în ultimii 15 ani, iar România importă alimente de 4 miliarde de euro* [Em linha]. Disponível em: <https://www.zf.ro/companii/retail-agrobusiness/industria-alimentara-a-pierdut-30-de-mari-fabrici-de-lactate-19414835> Acesso em: 2022/10/04].
- Zmuda, M. (2017). Towards a Taxonomy of International Competitiveness. *Central European Management Journal*, 25(3), 97-116.

ANEXOS

A. Guião Entrevista

A. Apresentação da Empresa

- Nome da empresa. Tipo de sociedade comercial. Descrição das atividades desenvolvidas.
 - Sede da empresa. Se fora da Roménia, onde? Quantas filiais tem no estrangeiro e em que países, se for aplicável?
 - Data de constituição. (Fundadores estão na empresa. Empresa familiar. Capital estrangeiro? Se sim, percentagem.).
- Principais momentos da empresa e a sua evolução.
- Considera que a competitividade de uma empresa está influenciada pelo seu histórico, pela sua gestão?
- A competitividade é algo que está presente dos Valores, Missão, Visão da empresa?
 - Objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo.
 - Número de trabalhadores (sazonais ou permanentes). Volume de negócios 2021. QM 2021. Lucro 2021. (aproximadamente; nacional e internacional)

B. Presença Nacional

1. Condições de Acesso (Fatores)

1.1. Infraestrutura

- Que infraestruturas são importantes para a empresa/o setor dos laticínios ter sucesso internacionalmente (infraestruturas: rodoviárias, transporte, telecomunicações, energia, industrial, económica, logística, outros)? Como o contexto nacional sustenta esta dimensão do negócio?
- Qual o impacto da localização das fábricas, da cadeia produtiva e da distribuição da matéria-prima/produto final para a competitividade da empresa/setor a nível externo?
- Que relevância têm os pontos de venda no ganho de competitividade internacional?

1.2. Recursos Humanos

- A competência do capital humano é um fator essencial para a empresa/o setor? Considera o desenvolvimento dos recursos humanos (formação) um custo ou um investimento para a organização?
- A idade, o nível de habilitações literárias, o sexo, o rendimento médio, a experiência tanto dos trabalhadores como da gerência é relevante para o sucesso competitivo da empresa/do setor no estrangeiro?

1.3. Desenvolvimento Tecnológico & Inovação

- Quão importante são os fatores “tecnologia”, “inovação” e “melhoria contínua” para o benefício da empresa/do setor internacionalmente? (que tipos de tecnologia, atividades de I&D,

melhoria?)

- Quais são os investimentos em bens de capital que são necessários para ganhar o mercado e concorrer no setor com peso (máquinas, tecnologia, patentes, treino dos funcionários, etc.)?

2. Condições de Procura

2.1. Procura interna

- A procura interna pelos produtos lácteos é orientada pela qualidade, preço, imagem/reputação, diversidade, novidade, relação qualidade/preço outro? E a procura externa, se aplicável?

- As empresas do setor conseguem acompanhar as tendências do mercado? É uma necessidade nesta indústria?

- Qual deve ser a mais-valia da marca e dos produtos lácteos para as empresas alcançarem sucesso externo?

- É importante as empresas do setor publicitarem os seus produtos (mercado doméstico e externo)? Mas desenvolverem questionários/estudos de satisfação aos clientes?

- Existe alguma necessidade em prover um serviço de pós-venda para competir com sucesso?

- Os clientes valorizam as ações ambientais ou sociais, é um aspeto impactante?

- Qual a dimensão, a sofisticação e as características do mercado que considera necessárias para se obter sucesso? A empresa os possui?

3. Indústrias Relacionadas e de Apoio

- É necessário criar parcerias neste setor para se expandir e concorrer com sucesso (cluster, consórcio, cooperativa, outro)? E fazer parte de associações, sindicatos?

- Quão importante são as relações com os *stakeholders*?

4. Estratégia da Empresa, Estrutura e Fator Concorrência

- Principais concorrentes. O que os distingue destes? Qual a influência da concorrência no desenvolvimento competitivo da empresa?

- Qual considera ser/dever ser a maior meta da empresa (diminuir cada vez mais os custos de produção, encontrar nichos de mercados que proporcionem mais rentabilidade para a empresa, produtos com valor agregado, diversificação da linha de produtos, aumento da qualidade, etc.) para atingir um nível de competitividade considerável?

5. Fator Acaso

- Quais os fatores que considera, para o negócio/setor, incontrolláveis e de que modo afeta a empresa (Atos de pura invenção, Descontinuidades tecnológicas, Descontinuidades nos custos

de entrada, Mudanças significativas nos mercados financeiros mundiais ou nas taxas de câmbio, Surtos de procura mundial ou regional, Decisões políticas de governos estrangeiros)?

6. Fator Governo

- A estrutura do Estado para a internacionalização da Roménia no âmbito do leite é propícia? E da União Europeia?
- Quão importante é o financiamento/a subvenção/o apoio governamental para a competitividade das empresas do setor leiteiro?
- Quais são os principais obstáculos que o negócio sofre em termos de obtenção de competitividade?

C. Presença Internacional

- Como se revela a necessidade de as empresas do setor leiteiro terem presença no exterior (exportação, franchising, *joint venture*, investimento direto, parcerias, presença em feiras)?
- Qual a importância de adaptar os produtos/designs para a internacionalização?

D. Pandemia Covid-19 & Crise Humanitária

- Qual o grau do impacto da pandemia Covid-19 e da crise humanitária que se desenvolve nas fronteiras do país na atividade da empresa e na sua respetiva competitividade?
- Considera importante a aplicação de um plano estratégico para reduzir o impacto das mesmas?

B. Entrevista Empresa A

A presença da empresa em 32 países sucede-se pela aquisição das marcas locais com o intuito de crescer no respetivo mercado com elas, sem forçosamente uma inclinação para o mercado externo. Portanto, o interesse da empresa na Roménia passa por desenvolver a marca local, e, por consequência, a filial.

Dizem que uma preocupação consistente da empresa são os produtores com os quais têm parcerias. O leite é coletado das quintas parceiras, próximas da fábrica, numa forma de colaboração reciprocamente benéfica. A empresa recebe matéria-prima ao nível de qualidade exigido e com custos produtivos inferiores e as explorações são apoiadas na sua modernização, eficiência, e, por fim, produtividade. São 1000 quintas das quais coletam mais de 100000 toneladas leite anualmente (90-95% das necessidades totais), uma rede estendida para a qual desenvolveu, em 2016, um departamento para o Desenvolvimento das Relações com os Produtores. Consideram-se preocupados pelo bem-estar e prosperidade da comunidade; ao ter uma produção autóctone mínima de 80% beneficiam os seus trabalhadores que têm facilidades fiscais, mas também dizem que o esforço de importar leite

e produtos lácteos, com custos de produção do exterior e custos de transporte, não compensa no preço final do produto (os consumidores romenos não possuem poder de compra elevado).

A empresa não é motivada tanto pelos resultados, mas, sim, encontra-se orientada para o consumidor e as suas necessidades, para as quais, trazem produtos adequados. As inovações são ao nível da receita, embalagem e gama de produtos (bio, convencional, etc.). O importante é um crescimento durável e sustentável, com estratégias e visão de longo prazo, e investimentos contínuos, sem os quais não poderiam seguir as novidades da indústria e os hábitos dos consumidores, e, portanto, serem competitivos.

A marca põe pressão para ser cada dia melhor e para manter a liderança, mas também traz a confiança e a lealdade dos retalhistas e dos consumidores. Por isso, além da qualidade, o marketing e a comunicação, são definitórios – as políticas internas de marketing estão criadas para estarem presentes na mente dos consumidores com a *mental availability* e a *fisical availability* de modo que a marca seja, quando se pensa em “leite”, uma das suas primeiras três preferências/escolhas. No mercado nacional ainda existe espaço para crescer (consumo de laticínios per capita muito baixo), logo, para um crescimento “saudável”, do ponto de vista da empresa, conquistam-se novos consumidores, com uma comunicação constante. “Ao crescer o consumo, cresce toda a indústria.”

Para a empresa a aquisição e retenção do talento são temas fundamentais pois, sem os recursos humanos, não se consegue construir o negócio. Na Roménia, existe presentemente uma falta tremenda de mão-de-obra, sobretudo jovem e qualificada, um motivo suplementar para concentrar energia em “atrair, reter, desenvolver e assegurar um *career path*”. A partir dos estudos realizados pela companhia constataram que, para além dos salários, estabilidade e outros benefícios auferidos, a marca determina diretamente os colaboradores a trabalharem na empresa, sendo um motivo de orgulho.

A nível de presença internacional a maior oportunidade de realizar comércio é a diáspora romena. Para tal, o único método é a exportação, que se faz do exterior através dos pedidos de supermercados de perfil da diáspora. Revelam que o mercado internacional não é uma prioridade. A marca não tem relevância para os consumidores estrangeiros ao ser concebida para o povo romeno (marketing focado nas tradições, no fabrico são e local como antigamente, que evoca emoções e nostalgia).

Têm consciência que não seriam, neste momento, competitivos, nem com fatores preço, nem com elementos não-preço, embora os produtos sejam de qualidade nitidamente elevada (processos de produção não intensivos, métodos tradicionais de preparação, animais com bem-estar assegurado) e com valor acrescentado. Consideram que, para competir

internacionalmente, deveriam ter uma maior capacidade produtiva. Neste momento, conseguem produzir anualmente 8000 toneladas de queijo e manteiga e 35000 toneladas de leite.

Igualmente, dizem que dever-se-iam realizar mais esforços das autoridades públicas locais para encorajar práticas exportadoras designadamente a nível de estradas e, sobretudo, autoestradas¹⁴. Seria poupado tempo e combustível, uma barreira para todas as empresas do setor que não têm atividades comerciais internacionais em projeto. A nível de legislação e regulação, sendo que a Roménia se encontra na UE, não existem necessariamente obstáculos.

A falta de infraestrutura física nacional leva a que os *retailers* multinacionais, explica a entrevistada, ganhem força no mercado romeno. Possuem experiência, capacidade, economia de escala, cadeia logística bem organizada, distribuição, marcas brancas mais acessíveis, que compensam nos custos de transporte e de duração. Para o futuro não anteveem uma expansão internacional das marcas locais, nem da produção devido à pandemia, à guerra da Ucrânia, e aos preços energéticos e da matéria-prima, que destabilizaram os planos estratégicos de médio-longo prazo.

C. Entrevista Empresa B

A oferta é constituída por várias especialidades de queijo, iogurtes e leite, com matéria-prima proveniente da própria quinta que tem cerca de 30 búfalas, 20 vacas, 100 cabras e 500 ovelhas (250 litros/dia). Inclusivamente o feno e as pastagens são assegurados por eles, que garante serem biológicas. Uma integração vertical completa visto a comercialização ser feita, maioritariamente, na própria loja. Têm parcerias com lojas de nicho para vender os seus produtos e com distribuidores para entregas ao domicílio. A participação em feiras, sobretudo nacionais, é uma tática para ser visto e conhecido. A empresa faz parte de uma rede regional de promoção de produtos tradicionais romenos ecológicos, de produção local, tradicional.

O entrevistado refere que, para iniciar neste sector de atividade, existem muitos desafios a enfrentar, mas com perseverança, trabalho, visão e consistência “nada é impossível”. Os investimentos iniciais foram de economias pessoais e de financiamentos não reembolsáveis-80000€. A família tinha tradição na criação de animais leiteiros, e a sua geração valorizou a produção numa fábrica. Esta foi dotada de aparelhos novos, qualitativos e eficientes, e os investimentos continuam. São necessários *inputs* contínuos em equipamentos para expandir a capacidade produtiva e trazer inovações (produto, receitas).

¹⁴ „não podemos afirmar que a Roménia tem conexão com a Europa”

Construiu uma marca que começa a ganhar terreno entre os apreciadores de queijo natural, *premium*. Afirma que o marketing é importante, mas o essencial é o produto pois “um produto bom vende-se sozinho”. É necessário ganhar a confiança dos consumidores.

Para conseguir atingir um certo nível de exigência e qualidade, refere que é essencial ter pessoal qualificado e especializado. O desenvolvimento de recursos humanos e a aquisição de competências na indústria são cruciais para o seu desenvolvimento. Por norma, a economia romena dispõe de recursos humanos bem formados e qualificados, todavia, embora os níveis de competências gerais são elevados, existem *gaps* de competências específicas. Neste domínio, não existe uma qualificação de *fromager* na Roménia.

Não pretende comercializar os seus produtos nos supermercados pois considera que não seria pago corretamente por eles. Reconhece o valor da associação em cooperativas caso as empresas produtoras e/ou transformadoras não consigam encontrar outras táticas para sobreviver no mercado (fecho de parcerias, próprios pontos de venda, etc.). Ainda é cedo para falar em internacionalização, mas poderá ser uma opção a longo-prazo.

Resumidamente considera que os pontos fortes da indústria são o interesse crescente do consumidor em produtos biológicos; recursos naturais; pessoal qualificado; qualidade de produtos e processos; apoios da UE. E, os pontos fracos: o aumento das discrepâncias entre dotações tecnológicas e digitalização entre grandes e PME; a falta/insuficiência de conhecimentos profissionais de marketing, comunicação, negócios; sem orientação clara para o internacional; baixa capacidade financeira das empresas; falta de colaborações formais entre os atores da cadeia; rede fraca de atores públicos; programas de formação insuficientes para os recursos humanos que operam no setor; qualidade da infraestrutura geral; perda de mão-de-obra rural qualificada.

D. Entrevista Associação

O presidente mencionou que o setor leiteiro não é evidente pela sua definição¹⁵ dificuldades duplicadas pelo desinteresse manifestado pelas autoridades públicas nacionais, pela falta de investimentos em bens de capital, infraestrutura deficitária, estrutura frágil das empresas (produtoras e transformadoras), etc.

O país encontra-se dominado pelas importações pois não consegue satisfazer a procura por falta de capacidade produtiva e rentabilidade baixa do leite coletado. Nos últimos anos, a produção de leite na Roménia diminuiu constantemente. O leite obtido na Roménia apresenta qualidades organoléticas e nutritivas superiores, graças às raças dos

¹⁵ Volatilidade de preços, falta de estabilidade do mercado do leite e dos rendimentos dos produtores, custos crescentes, múltiplos ajustes estruturais ao longo do tempo na UE-preço, clima, meio-ambiente, políticas,...

animais e pela forma natural de alimentação destes. Embora a composição química do leite geralmente corresponda às regras impostas pelos processadores, ainda existem grandes problemas ligados à alta carga microbiológica resultante de condições inadequadas de ordenha e armazenamento, levando assim à importação de grandes quantidades de leite cru. A diminuição da produção de leite deve-se igualmente à diminuição do número de animais, à migração da mão-de-obra do meio rural, à fragmentação do gado nas explorações familiares ou de pequenas dimensões, à má organização do sector e à concorrência desleal.

Uma vantagem dos lácteos importados, via os supermercados transnacionais-marcas brancas-, é o preço competitivo, adaptável à bolsa dos romenos, e a diversidade dos produtos. Embora se nota uma modificação na atitude das escolhas dos consumidores, para produtos locais e realmente qualitativos, o cliente médio romeno não tem ainda potencial económico para os comprar (são mais caros), orientando-se para lácteos baratos.

Um outro problema é que o país produz bastante sazonalmente. No inverno tem um défice de 30-40% em relação ao verão, quando a procura é superior pois o organismo humano solicita mais nutrientes e vitaminas. Além de existir uma necessidade de leite a preencher (com importações), é muito mais caro produzir no inverno, todavia, o presidente diz que, já começa a existir um equilíbrio devido a melhores técnicas de criação animal.

As perspetivas não são muito favoráveis para a indústria local. As despesas de processamento de leite aumentaram no último ano 27-30%. A matéria-prima é mais cara, próximo do nível máximo do preço psicológico onde o produtor nacional já não consegue produzir laticínios para ser competitivo na montra. O produtor romeno luta, por um lado, com agricultores e produtores de países europeus, que receberam apoios desde 2020, e, por outro lado, com os produtos falsos, não naturais e autênticos.

A concorrência tornou-se quase insuportável para os “verdadeiros produtores da indústria de laticínios” no contexto atual. Além do aumento do preço das matérias-primas, da eletricidade, gás, embalagens, análises de laboratório, os processadores romenos também têm de enfrentar as políticas agressivas dos produtores externos, países que recebem apoio real neste setor. A indústria alimentícia romena, tão importante para a segurança alimentar no momento, não recebeu qualquer tipo de apoio nos últimos 30 anos, e “quem tem negócios nesta área são autênticos empreendedores, pessoas corajosas”, afirma o presidente. Por enquanto constata-se “apenas caos, e a indústria leiteira continua dominada pelos grandes processadores internacionais.”.

As fábricas romenas não confrontam a concorrência, por razões de organização e controlo das vendas (desaparecimento das lojas locais). Os custos de marketing das campanhas de promoção privada, por sua vez, são elevados em relação aos volumes

vendidos, donde campanhas gerais para estimular o consumo de produtos locais. As empresas romenas do setor preferem canalizar os seus negócios para o comércio local por razões de segurança, parceiros históricos, rede comercial e humana básica, daí produzirem mais para a marca própria. E, a variedade de lácteos processados também é pobre.

Os preços elevados do último período levaram os produtores a deixar de pensar no lucro, mas apenas na sobrevivência, sobretudo porque entre o produtor e o comprador existe uma entidade que faz os preços, designadamente o comerciante (aumentos no preço de venda entre 11-41%). O entrevistado refere que o negócio com o leite é complexo. A complexidade resulta da inflação crescente, não só das complicações na cadeia de valor. Qualquer custo, inconformidade, ou perda será incluída no preço futuro. Considera que, mesmo com os aumentos do preço para o cliente, estes são ainda baixos; é difícil cobrir os custos, quanto mais chegar a um lucro de 2-3%.

A Roménia não tem a tradição dos demais países europeus na produção de laticínios, mas tem as suas receitas autênticas, que se devem preservar. Só nos últimos anos começou a haver uma convergência para o nível tecnológico dos fabricantes estrangeiros, mas ainda se encontra longe da produtividade média da UE. O país tem as últimas pastagens orgânicas da Europa, portanto, os produtores romenos deveriam explorar esta oportunidade, e, em vez de exportar matéria-prima, fazer comércio com produtos processados. Assim, o déficit não será mais acentuado porque as exportações terão um valor de mercado elevado. “Uma tarefa nada fácil”, declara.

Ainda há muito terreno a explorar a nível de infraestruturas físicas, investimentos, inovações e I&D. Muitos processadores começaram a ter problemas de natureza tecnológica, devido à falta de investimentos, o que impacta a qualidade. “Há uma necessidade urgente de investimento em fábricas”. O presidente afirma que, na ausência de investimentos sérios, existe o risco perderem mais fábricas de leite. A legislação é desatualizada, existe uma falta de logística e de visão¹⁶ e muitas leis ambíguas e “más”. Afirma que os dados do próprio Instituto Nacional de Estatística não estão em concordância com a situação real do mercado.

A infraestrutura é um dos pontos fracos da Roménia, e para a indústria leiteira este aspeto é crucial. Em muitas localidades isoladas, cuja especialização é criar lácteos, ninguém chegou a valorizá-las. “Não temos infraestrutura.” A infraestrutura física e logística gera enormes custos e a indústria de laticínios não é, portanto, competitiva. Não existem centros de coleta e pequenas fábricas nas proximidades. Também não há

¹⁶ “No Parlamento, não vi nada de construtivo, precisamos de leis para estimular o ambiente de negócios, estimular a procura por laticínios, a produção de leite, produtores locais, uma competitividade justa.”

infraestrutura para exportação, razão pela qual não existem muitas empresas a fazê-lo. As empresas que têm atividade externa são devidas à comunidade romena que solicita os produtos, e, não forçosamente, para os consumidores estrangeiros. Ainda não se pode falar de uma competitividade internacional, mas declara que há potencial¹⁷.

A indústria alimentar representa 8% do PIB e considera que deveria haver uma maior preocupação para que os empregos se mantenham. Referindo-se à crise dos trabalhadores, diz que a indústria alimentar era a maior empregadora da Roménia, mas "agora já não tem capacidade para o ser, porque não tem o que contratar" devido à emigração, salários baixos e não atrativos.

A competitividade internacional da indústria leiteira é fraca mesmo se o setor agroalimentar ocupa o segundo lugar em termos de atividade comercial externa da Roménia (10,6%). Não se pode considerar uma competitividade mundial visto as exportações de lácteos estarem concentrados no espaço europeu. É preciso aumentar a competitividade porque, quando a Roménia entrar na zona do euro, a competitividade não funcionará mais por desvalorizações, mas somente por qualidade, conclui.

¹⁷ "as empresas devem fazer investimentos no aumento da competitividade, para aumentar a sua quota de mercado e a marca do país, mas também para oferecer produtos mais baratos ao consumidor"