



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO,  
AGRICULTURA E SOCIEDADE:**

**COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E MUDANÇA DO MERCADO  
NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS NO BRASIL (1991 - 1997)**

**ERICK SAMUEL ROJAS CAJAVILCA**

*SOB A ORIENTAÇÃO DO PROFESSOR  
John Wilkinson*

Tese submetida como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
**mestre em Ciências em  
Desenvolvimento, Agricultura e  
Sociedade.** Área de concentração em  
Agricultura e Desenvolvimento.

Seropédica, RJ  
Setembro de 1998

338.17710981      Rojas Cajavilca, Erick Samuel.  
R741c                   Competitividade internacional e mudança do mercado na indústria de  
T                           laticínios no Brasil (1991-1997) / Erick Samuel Rojas Cajavilca. – Rio de  
                         Janeiro, 1998.  
                         103 pags: graf., tabs.  
  
                         Orientador: John Wilkinson.  
                         Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,  
                         Instituto de Ciências Humanas e Sociais.  
  
                         1. Indústria de laticínios – Aspectos econômicos – Brasil. 2. Estratégia  
                         empresarial. 3. Desenvolvimento econômico – Brasil – Teses. I. Wilkinson,  
                         John. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências  
                         Humanas e Sociais. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA E  
SOCIEDADE.**

**ERICK SAMUEL ROJAS CAJAVILCA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação em desenvolvimento, agricultura e sociedade, área de Concentração em desenvolvimento e agricultura.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17/09/1998.**

**Ph.D. John Wilkinson – UFRRJ  
(Orientador)**

**Dr. Sérgio Pereira Leite – UFRRJ**

**Dr. Renato S. Maluf – UFRRJ**

## AGRADECIMENTOS

Esta tese só foi concluída com a ajuda do amigo Paulo R. R. Alentejano a quem expresso minha gratidão pelo auxílio prestado ao longo do mestrado, pela amizade. Paulinho Chinelo, *gracias*, você tem um irmão andino.

A Valeria que durante algum tempo, suportou o meu mal humor e nunca deixou de me incentivar a terminar esta tese, nem transmitir sua força de caráter, sua alegria, seu carinho, mesmo em momentos difíceis. Obrigado linda.

A os meus pais e irmãos que sempre me apóiam e brindam aquele doce amor, a confiança e seu exemplo de esforço e caráter. Ao meu irmão Alex que suporta impassível todos os dias um velho rabugento.

Aos amigos colegas do CPDA, Marcos Arzua, Adriane Benedetti, Nana, Inês, Vanessa pela amizade e pelas intermináveis horas de chope num boteco qualquer pelas belas lembranças dos churrascos da copa.

Aos amigos de sempre, pela amizade e confiança demonstrada ao longo da minha estada no Rio, e que se cansavam de perguntar: e aí defende quando? Acabava logo? Aureliano, Rodrigo, Andrezinho, Alex, Rafael, Vanessa Rezende, Maritza, Vitor e a Regina.

Ao meu orientador John Wilkinson pela paciência para ler o português ruim dos rabiscos e pelas discussões sobre a tese.

Ao professor Sérgio Leite pela compreensão no atraso da tese e evitar o colapso da minha economia.

Um agradecimento especial a Aparecida O. Vitoria, Coordenadora do Centro de Documentação Européia por permitir que me ausentasse do trabalho para “terminar a tese”. E para Roxane Jacobson que fez correções de português da versão inicial da tese.

À CAPES e ao CNPQ, pela Bolsa que permitiu o financiamento recebido para cursar o mestrado.

A Deus por me permitir apreender e conhecer pessoas boas e mundos novos.

## RESUMO

ROJAS CAJAVILCA, Erick Samuel. **Competitividade internacional e mudança do mercado na indústria de laticínios no Brasil (1991-1997)**. Seropédica: UFRJ 1998. 103p. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade.

Esta dissertação analisa as condições de competitividade da cadeia de lácteos no Brasil, no âmbito do Mercosul à luz dos distintos aportes das discussões teóricas sobre Competitividade, Vantagens Comparativas e Estratégia Empresarial. O primeiro capítulo discute a literatura econômica sobre a competitividade, vantagens comparativas dinâmicas e estratégias das empresas. Os capítulos subseqüentes apresentam um perfil das cadeias lácteas nos países do Mercosul e uma análise das transformações no ambiente competitivo ao longo de toda a cadeia de laticínios no Brasil a partir da desregulação, estabilização e integração regional. Verifica-se uma mudança do perfil da cadeia de lácteos, desde o aumento da heterogeneidade do produtor rural, até mudanças no perfil do consumo. Para fazer frente a estas modificações estruturais em curso, no setor as empresas investem em diversas estratégias que permitam a sua permanência e crescimento no mercado. A constatação mais clara é a recomposição do setor, num processo que algumas empresas iniciam antes da abertura da economia, em meados da década de 80. Outras, o iniciariam como reflexo dos processos de integração regional e estabilização da economia. Procuramos mostrar como num mesmo setor, num ambiente similar, as empresas adotam diversas estratégias, em função dos seus recursos e perspectivas de mercado. Tendo como objetivo a manutenção de posições competitivas.

**Palavras Chave:** Indústria de Laticínios, Estratégia Empresarial, Desenvolvimento econômico – Brasil.

## ABSTRACT

ROJAS CAJAVILCA, Erick Samuel. **International competitiveness and change of the market in the milk industry in Brazil (1991-1997)**. Seropedica: UFRRJ 1998. 103 p. Master Thesis in Development Agriculture and Society.

This thesis analyzes the conditions of competitiveness of the chain of milk in Brazil, in the scope of the Mercosul having as reference of the distinct contributions of the theoretical quarrels on Competitiveness, Comparative Advantages and Enterprise Strategy. The first chapter argues economic literature referent to the competitiveness, dynamic comparative advantages and strategies of the companies. The subsequent chapters present a profile of the lacteas chains in the countries of the Mercosul and an analysis of the transformations in the competitive environment throughout all the chain of laticinios in Brazil to start off deregulation, stabilization and regional integration. A change of the profile of the chain of milk is verified, since the increase of the heterogeneidade of the agricultural producer, until changes in the profile of the consumption. To make front to these structural modifications in course, in the sector the companies invest in diverse strategies that allow to its permanence and growth in the market. The confirmation clearest is the resetting of the sector, in a process that some companies initiate before the opening of the economy, in middle of the decade of 80. Others, would initiate it as reflected of the processes of regional integration and stabilization of the economy. We look for to show as in one same sector, in a similar environment, the companies adopt diverse strategies, in function of its resources and perspectives of market. Having as objective the maintenance of competitive positions.

**Words Key:** Milk Industry, Enterprise Strategy, Economic Development – Brazil.

## SIGLÁRIO

ABIA:	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABIQ:	Associação Brasileira das Indústrias de Queijo
ABPLB:	Associação Brasileira dos Produtores de Leite B
ABPLV:	Associação Brasileira de Leite Longa Vida
BID:	Banco Interamericano do Desenvolvimento
CCPL:	Cooperativa Central de Laticínios do Paraná
CCPR:	Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais
CCGL:	Cooperativa Central Gaúcha de Leite
CONAPROLE:	Cooperativa Nacional de Produtores de Leite
DECEX:	Departamento de Operações de Comércio Exterior
EMBRAPA:	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geometria e Estatística
IED:	Investimento Externo Direto
INDEC:	Instituto Nacional de Censos e Estatísticas
IRELA:	Institutos de las Relaciones Europeo-Latinoamericanas
MARA:	Ministério da Agricultura e Meio Ambiente
MICT:	Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo
SAP y A:	Secretaria de Agricultura, Pesca y Agropecuária, da República Argentina
SECEX:	Secretaria de Comércio Exterior
TEC:	Tarifa Externa Comum

## SUMÁRIO

Introdução	1
<b>I Competitividade Internacional, Vantagens Comparativas, Integração, Empresas e Estratégias: indagações para o caso da indústria de laticínios</b>	
1.0 Introdução	5
1.1 Competitividade Internacional e Vantagens Comparativas Dinâmicas	5
1.2 Empresas Multinacionais e Integração Econômica	12
1.3 Empresas e Estratégias	17
1.3.1 O Conceito de Estratégia	18
1.4 Competitividade e a Indústria de Laticínios	23
1.5 Conclusões	25
<b>II O Setor de Laticínios no Brasil: Estratégias, Mudanças e Tendências Empresariais</b>	
2.1 A Situação da Cadeia Produtivas do Leite no MERCOSUL	27
2.1.1 Argentina	28
2.1.2 Uruguai	31
2.1.3 Paraguai	35
2.2. A Indústria de Laticínios no Brasil	35
2.2.1 O Período Anterior a Liberalização dos Preços e a Abertura da Economia	35
2.2.2 A situação atual, o período entre 1991-1997	39
2.3. A Pecuária Leiteira	40
2.4. A Produção de Leite	42
2.5. Desde a Fazenda até a Indústria	45
2.6. O Consumo – Novos Hábitos Sancionam uma Nova Estrutura do Setor	50
2.7. As Importações de Lácteos	52
2.8. Conclusões	56
<b>III O Setor Industrial Lácteo: Produtos, Empresas e Estratégias.</b>	
3.1 O Setor Industrial de Laticínios no Brasil.	58
3.2 Os produtos - Leite e seus Derivados	60
3.2.1 Tipos de Leite	60
3.2.1.1 Leite tipo A	60
3.2.1.2 Leite tipo B	61
3.2.1.3 Leite tipo C	62
3.2.1.4 Leite UHT ou longa vida	63
3.2.1.5 Leite em pó	65
3.2.2 Queijos e Requeijão	66
3.2.3 Leite Condensado e Creme de Leite.	69
3.2.4 Lácteos Refrigerados	69
3.2.5 Manteiga	70
3.2.6 Leites Diversificados	70
3.3 Ás Principais Empresas do setor no Brasil, Estratégias e Tendências	70
3.3.1 Nestlé indústria e comercial ltda.	70
3.3.2 Parmalat Brasil Administração e Participações.	73
3.3.3 LPC – Danone	74
3.3.4 Fleischmann e Royal	75
3.3.5 Cooperativa central de Laticínios do estado de São Paulo- Leite Paulista	76
3.3.6 Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda.- Itambé	77

3.3.7 Outras Empresas	77
3.4 O Setor de Laticínios, Efeitos do Comércio, Investimento e Integração sobre as Estratégias Empresariais	79
3.4.1 Fluxos de Comércio Regional de Laticínios e Investimentos no Mercosul e no Brasil	81
3.4.2 Mudanças do Mercado de Lácteos no Brasil	88
3.4.3 Conclusões, Tendências e Estratégias Empresariais no setor	93
<b>Conclusão</b>	<b>96</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>100</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade contar uma história. Assim, é um relato do que está acontecendo agora e de eventos de um passado muito próximo dentro do setor de laticínios no Brasil. A idéia é entender o que está acontecendo e poder tecer reflexões para um futuro próximo.

Acreditamos que não está clara a quantidade e qualidade de mudanças que a economia brasileira está passando, aliás, só contamos uma fração dessas mudanças, num setor muito complexo, e específico, porém que tem a qualidade de conjugar nessa complexidade uma grande variedade de nuances que motivam este trabalho. Contamos a história do setor de laticínios do Brasil e as mudanças que aconteceram nele num período de sete anos. Pode parecer pouco tempo, mas as modificações na estrutura do setor, ao longo de toda a sua cadeia de valor ou cadeia produtiva, têm sido tão profundas que apresentam hoje um cenário muito diferente de anos atrás. Sobre a reflexão dessas mudanças versa esta dissertação, vista desde o ângulo e foco das estratégias das empresas frente a um ambiente externo hostil para alguns, propício para outros.

O cenário internacional na década de 90 caracterizou-se por uma onda de liberalizações unilaterais das economias e pelo aumento, aprofundamento dos processos de integração econômica. Tudo isso ocorreu dentro de um contexto mundial de globalização produtiva e financeira. Os países do Mercosul não foram alheios aos efeitos dessa conjuntura e transformações profundas foram levadas adiante nestes países, promovidas pelas políticas de ajuste estrutural, (principalmente a desregulamentação a abertura das economias), e pela inserção internacional.

Ao mesmo tempo, a integração regional foi encarada pelos seus arquitetos como uma forma de superarem as dificuldades crescentes a participação dos países do Mercosul no mercado internacional e como uma alternativa de desenvolvimento econômico.

Neste trabalho se trata de realizar uma reflexão sobre as mudanças que estão acontecendo no setor brasileiro de laticínios, a partir da abertura econômica e a integração regional com países do Mercosul. Tais mudanças estão ainda em andamento, na medida em que as transformações na estrutura econômica ainda estão em processo, estamos sim diante de um novo cenário competitivo, muito diferente a estrutura anterior. Procuraremos dar uma olhada neste processo e tentar explicá-lo.

Para estudar o alcance de tais mudanças no setor, dentro dessa nova realidade, focalizamos o estudo sobre as empresas representativas do setor de laticínios, pois são elas que desbravam o caminho e mostram para as outras direções, ações que poderão em maior ou menor grau serem adotadas, contestadas ou refletidas pelas outras empresas do setor. Assim, estudamos os contextos, os cenários nos quais as empresas se desenvolvem, estes são ambientes dinâmicos, competitivos que impõem restrições, que oferecem oportunidades, que sancionam a existência de uns e a saída de outros.

Um pano de fundo é o processo de integração e intercâmbio comercial, outro é o processo de abertura econômica de início dos anos 90, a estabilização econômica pós-Plano Real. Numa análise mais meso e micro estão às realidades de produtores rurais, cooperativas, empresas e organizações do setor lácteo e na outra ponta está o consumidor e seus hábitos.

A partir do início da década de 90, a indústria láctea é um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira. A importância do mercado interno nesta dinâmica é inegável, gerando mercados cada vez mais complexos e exigindo produtos mais elaborados. Nos últimos anos ela

foi favorecida por uma conjuntura interna favorável: estabilidade econômica, aumento da renda, crescimento do consumo e liberalização comercial. Por outro lado, o ingresso de grandes *players* internacionais está afetando a estrutura do setor no âmbito nacional e com reflexos no Mercosul, na medida em que estas multinacionais instalam subsidiárias em mais de um país do bloco, impondo novos desafios às empresas nacionais.

A escolha do período 1991-1997, não é trivial, obedece à diferença de estruturas do mercado antes e depois da abertura econômica e da desregulamentação do setor, isto implicou em novas exigências para as empresas no Brasil entre o fim dos anos 80 e iniciou dos anos 90, e configura um processo de mudanças muito drásticas no setor. Analisar em que forma estas mudanças estão modificando o ambiente competitivo do setor é um dos objetivos desta dissertação. Por outro lado, procuramos analisar as decisões e ações implementadas pelas empresas, e como afetam e modificam a estrutura do setor. Assim estudamos as estratégias relatadas pelas empresas mais representativas do setor.

As preocupações que cercam esta dissertação apareceram, conforme se desenvolveu o curso de mestrado, e grosso modo se focariam em questões relativas à como? e, Por que? Determinados Grupos/empresas/regiões/países “prosperam” e outros não? Nesse sentido assuntos como Competitividade, desenvolvimento, inovação, comércio internacional, foram sendo o objeto de maior curiosidade.

Os estudos realizados permitem aprofundar o conhecimento destes conceitos; por outro lado, as nossas inquietações se direcionaram para processos com foco para temas mais meso-econômicos ou micro-econômicos. Dessa forma, procuramos analisar as modificações na estrutura competitiva de um setor em específico. Inicialmente as nossas preocupações eram relativas às condicionantes competitivas estáticas e dinâmicas do processo de desenvolvimento e depois se direcionaram para as estratégias de negócio de um setor empresarial em específico o “setor de laticínios”. A dinâmica competitiva deste setor permite analisar diversas formas de organização empresarial, tipos de estratégias e formas de interação com o consumidor. No período analisado, o contexto econômico que se vive tanto no país e especificamente no setor lácteo, é de uma reestruturação econômica total, é uma etapa de transição da estrutura organizacional, a nível empresarial e política do setor. Novas formas organizacionais se forjaram no decorrer do período analisado, por outro lado, isso levou as empresas a ingressarem num cenário altamente competitivo e a conviver com estruturas mistas de organização. Conseqüentemente estratégias diversas de competição foram adotadas, preparando o terreno para participar num mercado mais competitivo, porém mais estável e regulamentado. Por outro lado, se consolidou um novo perfil de “consumidor”, produto das modificações ocorridas na estrutura econômica desde o início da abertura econômica.

A realização desta tese possibilitou uma maior compreensão do Processo de integração regional, do processo de reestruturação produtiva, da dinâmica empresarial e da conseqüente adoção de estratégias competitivas das organizações para enfrentar um cenário mais complexo.

O desejo de realizar uma análise das empresas e suas estratégias, e como elas se desenvolvem numa economia aberta, foi uma motivação inicial para a escolha do tema desta tese. Objetivos mais específicos é a análise da dinâmica do setor lácteo, como as empresas se preparam e estabelecem ações num cenário novo, mais competitivo, menos regulamentado, mais aberto ao exterior. Outros motivos surgiram com a própria desconformidade com as teorias econômicas tradicionais que tratam este leque de assuntos, bem como a constatação dos poucos estudos (nesta linha de análise) referentes à indústria de laticínios especificadamente.

Após a abertura econômica e a estabilização da economia no Brasil, a cadeia de laticínios sofreu uma forte mudança estrutural. Assim, a reestruturação do setor lácteo representa um processo ainda em andamento, e as respostas a estas mudanças significam para as empresas a adoção de estratégias diferenciadas para se posicionar num contexto de mercado muito diferente àquele do início dos anos 1990.

Diante disso os nossos OBJETIVOS:

a) GERAIS:

Analisar as modificações em curso em toda a cadeia de laticínios no Brasil, fazendo uma relação entre a configuração do setor no período antes de 1990 e a nova configuração em curso (1991-1997).

b) ESPECÍFICOS:

b.1) Realizar uma revisão teórica exaustiva sobre os conceitos de Competitividade, Vantagens Comparativas Dinâmicas, e Estratégia Empresarial e verificar suas aplicações ao caso do setor de laticínios.

b.2) Realizar uma análise aprofundada da cadeia de lácteos do Brasil, fazer uma breve resenha histórica, analisar a situação atual percorrendo todos os elos da cadeia desde a pecuária até o consumo é o efeito das importações.

b.3) Analisar o setor industrial de Laticínios focalizando-se em produtos, na situação das empresas e nas estratégias realizadas pelas mesmas.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, realizaremos principalmente uma pesquisa documental e uma pesquisa bibliográfica. Assim recorremos a várias fontes que ainda não receberam tratamento analítico e outras que já foram analisadas. Procuramos principalmente, obter dados a partir das declarações das empresas de ações já realizadas ou por realizar. Devido ao perfil da pesquisa, sabemos que é muito difícil o contato com os sujeitos representativos das empresas, por outro lado, as informações recolhidas junto a estes podem ser afetadas pela atual conjuntura do setor. Assim, realizamos um levantamento exaustivo de documentos que envolvem o período desde o início da década de 80 até parte de 1998. Houve um foco em pesquisar informações em revistas especializadas do setor que abarca todo o período mencionado linhas acima. Também foi realizada uma análise, das comunicações das empresas para imprensa em jornais especializados principalmente no período de 1995 a 1998. Trabalhos científicos e relatórios técnicos desenvolvidos durante o período estudado também foram analisados.

A dissertação está dividida em três capítulos: o primeiro é uma discussão teórica sobre os temas que permeiam o seu escopo. Assim, discutimos conceitos como competitividade, vantagens competitivas dinâmicas e estratégias empresariais. No segundo procura-se analisar o setor de laticínios em seu conjunto. Uma breve análise histórica do setor é feita junto com a contextualização do setor na atualidade. Também fazemos uma análise do setor nos países do Mercosul. Depois realizamos uma análise completa da cadeia produtiva do leite, desde a pecuária e os produtores, passando pela indústria até o consumo e discutimos os efeitos da concorrência dos lácteos importados. O terceiro capítulo é uma análise das principais empresas que atuam no setor, desde dentro, onde discutimos os diferentes segmentos e produtos principais, sua evolução; o perfil das principais empresas, e a forma em que se colocam perante o mercado. Também se faz referência aos efeitos da abertura sobre o comércio regional e se analisa as principais mudanças ocorridas no Brasil, espelhadas nas ações e estratégias das empresas realizadas hoje com foco no médio e longo prazo. Ainda, se fazem referência às modificações no lado dos hábitos de consumo e exigências do consumidor.

O primeiro capítulo desta tese coloca as teorias referentes à competitividade internacional, vantagens comparativas, integração e estratégia empresarial em debate, de forma a aproximar as da análise posterior das estratégias realizadas pelas empresas do setor de laticínios.

Tentamos mostrar que o conceito de competitividade não é um conceito estático e sim dinâmico e portanto pode ser modificado no tempo. Nesse sentido, se revaloriza o conceito de vantagens comparativas dinâmicas, um conceito válido no contexto econômico atual, e mostramos que o processo de integração econômica e a ação das empresas multinacionais não têm efeitos neutros sobre os países hospedeiros das empresas e os países/setores/empresas envolvidos com os processos de abertura e integração econômica. A discussão sobre estratégias empresariais serve para definir e enquadrar as ações das empresas dentro do mercado atual.

No segundo capítulo tenta-se fazer uma comparação dos setores laticínios do MERCOSUL, focalizando principalmente o Brasil (a seção referente ao Paraguai foi prejudicada pela falta de informações, mas a pouca representatividade deste país no comércio regional de lácteos permite que esta falha não afete as conclusões do trabalho). Também, ao longo do segundo capítulo tenta-se arguir sobre pontos sensíveis referentes à cadeia produtiva do setor, como a baixa produtividade per capita dos produtores de leite no Brasil, e as importações.

No terceiro, destacamos o setor industrial de laticínios no Brasil, focalizando a análise na evolução dos principais produtos e empresas no mercado. Mostramos como na atualidade a participação daqueles produtos mais elaborados e de maior valor agregado aumenta na carteira das principais empresas e serve como referencial às “outras”, consolidando um novo padrão de produção e consumo e modificando a estrutura do setor. Analisa-se a posição das principais empresas hoje, as estratégias destas vistas a partir dos investimentos realizados recentemente e aqueles projetados dentro da conjuntura econômica pela qual atravessa o Brasil.

Também, traz uma discussão sobre as considerações da nova dinâmica de comércio e investimento, e a posição relativa nos distintos “segmentos” de empresas líderes, nacionais, cooperativas multinacionais. Esta se refere a análise das estratégias que as empresas estão implementando e que configuraram um novo mercado. Nesse sentido, o escopos da tese se fundamenta em ações declaradas das empresas, decisões tomadas e implementadas que foram explicitadas por diversos meios de comunicação. Dessa forma, a preocupação central foi realizar um apanhado dessas decisões e ações e montar um panorama de como está sendo configurado o setor. Isto permite fazer uma comparação com o momento anterior e permite uma reflexão de como será no futuro.

Finalmente as tendências colocadas nesta seção se fundamentam em dados e informações parciais e fragmentadas, já que estamos dentro de um processo de reestruturação, o que impõe restrições a nossa análise. Os dados utilizados correspondem a uma pesquisa exaustiva em fontes oficiais disponíveis (IBGE, MARA, DECEX, etc.), publicações especializadas e estudos por especialistas do setor.

Como ressalva, colocamos que aconteceram alguns problemas no decorrer da realização da presente tese, o que acreditamos não afeta a qualidade da mesma, assim assumimos a absoluta responsabilidade de eventuais erros incorridos.

## CAPÍTULO I

### **COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL, VANTAGENS COMPARATIVAS, INTEGRAÇÃO, EMPRESAS E ESTRATÉGIAS: INDAGAÇÕES PARA O CASO DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS**

#### **1. Introdução**

O primeiro capítulo desta tese coloca as teorias referentes à competitividade internacional, vantagens comparativas, integração e empresas multinacionais em debate, de forma a aproxima-la da análise do setor de laticínios.

Estas teorias se desenvolveram inicialmente dentro do escopo das teorias convencionais do Comércio Internacional e a teoria da Organização Industrial. A forma como foram tratadas por elas, se mostra hoje extremamente rígida frente aos avanços da dinâmica econômica. Alguns avanços e abordagens recentes tem se mostrado, alentadores, porém ainda não constituem um corpo teórico homogêneo.

A teoria clássica internacional se remonta a Adam Smith e David Ricardo, ela privilegia o princípio Ricardiano das vantagens comparativas baseado na dotação relativa dos fatores de produção, nesse sentido as variáveis fundamentais são preços, custos e taxas de câmbio.

Já abordagens mais recentes tratam as questões das defasagens tecnológicas e mudanças técnicas e organizacionais como causadoras do comércio internacional, de modo que estas possibilitam a obtenção de lucros extras. Tais lucros aparecem pela posse de um ativo específico derivado da inovação (Tecnológica ou Organizacional), uma vantagem absoluta. O foco de atenção ficaria agora por conta de variáveis como inovação, produtividade, e eficiência produtiva.

O estudo das teorias tenta concentrar alguns pontos que estão na pauta de preocupações na atualidade, como consequência das mudanças recentes na economia mundial. E a escolha do setor de laticínios se deve a importância relativa deste segmento para uma economia como a brasileira, e sua projeção para os mercados externos.

Tentamos resgatar as proposições que consideram a competitividade dinâmica, e procuramos verificar como novos arranjos institucionais formatados como consequência da integração econômica, podem afetar a competitividade das empresas ou países.

De outro lado, as empresas multinacionais através de seus pesados investimentos em P&D e marketing podem também modificar o resultado da competitividade, e influir no desempenho do setor como um todo.

#### **1.1 Competitividade Internacional e Vantagens Comparativas Dinâmicas**

A noção de competitividade tem sido tratada de várias formas na literatura sobre o tema, pois ela pode incorporar sentidos mais restritos ou mais amplos. Segundo Chudnovski (citado em Kupfer, 1991) ela engloba tanto enfoques microeconômicos como macroeconômicos. O

enfoque microeconômico é centrado na firma, associando a habilidade desta na capacidade de produzir e vender um determinado produto em relação aos seus concorrentes.

No enfoque macroeconômico, a competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos relacionados puramente com o comércio internacional, em outros, com a elevação do nível de vida e o bem-estar social.

Como aponta Haguenauer (1989) numa resenha sobre o tema, a noção de competitividade não é aprendida da mesma forma pelos vários autores. Existem diferenças que resultariam de distintas bases teóricas, de diversas percepções de dinâmica industrial e mesmo de ideologias diversas. Esta autora ordena os vários conceitos de competitividade em duas famílias:

i) a primeira que a identifica como desempenho, é expressa mediante a participação da firma/indústria no mercado de determinados produtos ou no caso de um país de manter e expandir sua participação nos mercados internacionais. Seu indicador mais imediato seria a participação das exportações da firma/indústria/país no comércio internacional total da mercadoria (Ferraz et alli, 1996).

Segundo Kupfer (1991) “...é a demanda do mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado”.

Trata-se de um conceito *ex-post*, que avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio exterior (Haguenauer, 1989), e sintetiza atributos relativos aos fatores preço e não preço. Dentre os fatores não preço se incluem a qualidade dos produtos, a habilidade de servir outros mercados e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores parciais ou totalmente subjetivos (Kupfer, 1991).

ii) Na segunda, a competitividade é relacionada com eficiência, é vista como uma característica estrutural a capacidade de um país de produzir determinados bens igualando ou superando os bens níveis de outro país de acordo com critérios compartilhados sob preço, qualidade, etc. Em nível da firma, seria a capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, salários, e produtividade, o conceito aqui relaciona às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria vis a vis a concorrência (Kupfer, 1991). Os indicadores são buscados em comparações entre as variáveis acima mencionadas, e em termos das *best-practices* verificadas na indústria internacional (Ferraz et alli, 1996).

Segundo Kupfer (1991): “... é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. estará definido a sua competitividade”.

Este conceito é um fenômeno *ex-ante*, geralmente restrito as condições da produção (Haguenauer, 1989); e reflete o grau de capacitação detido pelas firmas que se traduz nas técnicas por elas praticadas (Kupfer, 1991).

Uma crítica feita a estas noções, diz que elas são limitadas por serem estáticas, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que estas mantêm com a evolução da competitividade (Ferraz et alli, 1996).

Numa Tentativa de superar esta limitação Haguenauer (1989), Kupfer (1991) e Ferras, et alli (1996), propõem uma abordagem mais dinâmica da competitividade, que se concentra no processo de concorrência:

*“A competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo.”* (Haguenauer, 1989)

*“...competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico”.* (Kupfer, 1991)

*“...a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrências, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição confortável no mercado.”* (Ferraz et alli, 1996).

Por outro lado, uma fonte de modificação da competitividade é o avanço do progresso tecnológico, que na atualidade se traduz como maior eficiência, na introdução de novos produtos e serviços, novos processos e na criação de novas oportunidades de mercado.

Este novo fenômeno segundo Gonçalves (1994), tem levado a uma reestruturação produtiva a nível mundial e a alterações nos padrões de concorrência e nos níveis de competitividade. E como assinala Guimarães (1995), leva também ao fortalecimento de propostas de formação de blocos econômicos como a melhor alternativa à imprevisibilidade do mercado internacional; imprevisibilidade gerada pelas rápidas mudanças na base técnica.

*“A necessidade de maior abertura comercial externa como alternativa atraente para elevar o padrão de vida e o bem-estar social dos países, era sugestivamente sentida frente ao avanço tecnológico internacional observável. (...) A opção em diversos países pelos processos de integração regional foi rapidamente, então, incluída na agenda governamental. Assim, progresso técnico, comércio exterior e processos de integração regional passaram a ser conceitos fortemente associados para as questões relativas associadas à competitividade internacional.”* (Guimarães, 1995)

Segundo Zysman (1988) (citado por Guimarães, 1995), a conquista de mercados externos depende: menos dos ajustamentos de custo e preço requeridos pela teoria das vantagens comparativas, e mais da capacidade dos países/setores/empresas de fabricarem bens (competitividade estática) para os quais a demanda internacional cresce, e também retirar e trasladar para outros países aqueles setores cuja demanda internacional estava diminuindo (competitividade dinâmica).

Para explicar à competitividade internacional, do ponto de vista das teorias de comércio exterior, são procurados argumentos a partir de vantagens absolutas no comércio exterior (convergência/divergência tecnológica), ou argumentos derivados do princípio das vantagens comparativas.

Segundo Guimarães (1995): *“Krugman (1994) apresentou resultados mostrando que a competitividade internacional é reflexo da produtividade e da eficiência produtiva nacional. Quando as empresas participam com sucesso no mercado internacional, parcela dos ganhos de produção derivados do comércio podem ser revertidos para os salários reais, resultando em maior bem-estar da nação. Por isso a maior*

*competitividade internacional, obtida pela maior produtividade e eficiência deve ser objetivada e o comércio exterior, naturalmente expandido.”*

E ainda segundo Guimarães (1995): “*Com efeito, o mercado externo é uma variável resultado das ocorrências observadas nos mercados domésticos. Competitividade Internacional, por seu lado, é um conceito que se relaciona com a natureza dos fatos e ações transformadoras da estrutura produtiva.”*

Para recapitular rapidamente a análise da Teoria Pura do Comércio Internacional, temos que nos remeter a Adam Smith e David Ricardo. Smith estuda o comércio internacional dentro do marco de sua Teoria da Divisão do Trabalho. Assim, se os países aproveitassem dos benefícios da divisão do trabalho, da especialização produtiva que dela resulta e do comércio internacional, os vários países se especializariam na produção de mercadorias cujo custo de produção interno é menor que em outro país em termos absolutos.

Para Smith, mediante o comércio internacional, um país exportaria aquelas mercadorias onde tem uma vantagem absoluta, isto é, custos absolutos inferiores aos dos seus parceiros comerciais e deve abandonar a produção de todos os outros bens (Guillochon, 1979). Dessa forma passara então a importar aqueles bens que produz mais caro, e ampliara a produção dos bens que faz com maior eficiência. (Gonçalves et alli, 1998). Isto geraria um fluxo de comércio entre países que trocam aqueles produtos nos quais possuem vantagens competitivas.

Mais, a “simplicidade” da teoria de Smith, não pode explicar o que acontece com o comércio se um país fosse mais eficiente que outro na produção de todas as mercadorias. E possível que nesse caso não haveria comércio.

A solução para este impasse foi dada por David Ricardo, mediante o conceito de vantagem comparativa. Ele mostrou que cada país deve produzir e exportar o bem no qual possui uma vantagem comparativa, custo relativo inferior ao do parceiro, assim o comércio bilateral é sempre mais vantajoso que a autarquia para duas economias cujas estruturas de produção não sejam similares (Guillochon, 1979).

O comércio surge, não só quando um país é mais eficiente na produção de um bem em relação a outro. Cada país deveria dedicar-se ou especializar-se onde os custos comparativos fossem menores. De forma simplificada, relacionam-se os custos de produção dos produtos A e B, produzidos por países distintos (1 e 2) comparando-os. Os custos de produção do produto A são expressos em relação aos custos de produção do produto B. possui a Vantagem Comparativa o país em que for menor a relação dos custos de produção dos produtos A e B. Em síntese a essência do conceito diz que:

*“...ceteris paribus, es mejor más que menos ingreso (...); ello se logra al comprar en el exterior 10 que se produciría a un ‘costo’ superior en el país, y al exportar 10 que puede producirse en el mercado nacional con un costo menor que en el extranjero.”*  
(French-Davis, 1985)

Os desenvolvimentos posteriores da teoria Ricardiana, se preocuparam em generalizá-la, colocando o conceito de vantagens comparativas dentro do modelo neoclássico da concorrência perfeita. O ápice desses avanços é o modelo de Heckscher Ohlin-Samuelson.

A Teoria Clássica do Comércio (baseada em custos fixos) supõe funções de produção diferentes e dotações de fatores quaisquer, enquanto que a Teoria Neoclássica do Comércio (baseada em custos variáveis) postula a existência de funções de produção idênticas e dotações de fatores diferentes. No caso clássico e especificamente com Ricardo, a diferença nos custos de produção não depende da diferença nas dotações é sim da diferença da função de produção;

já na abordagem neoclássica a diferença de custos está unicamente ligada à diferença de dotações (Guillochon, 1979).

Assim a teoria neoclássica, ou *mainstream*, sobre comércio internacional dedica pouca atenção a defasagem tecnológica que existiria entre os países, privilegiando o princípio de vantagens comparativas baseado na dotação relativa dos fatores de produção.

Já abordagens mais recentes tratam as questões das defasagens tecnológicas e mudanças técnicas e organizacionais como causadoras do comércio internacional, de tal modo que estas possibilitariam a obtenção de lucros extras. Tais lucros aparecem pela posse de um ativo específico derivado da inovação (tecnológica ou organizacional), e refletem uma vantagem absoluta. Desse modo, variáveis como inovação, produtividade, e eficiência produtiva são variáveis centrais.

Estas análises discutem os efeitos de economias de escala, diferenciação de produtos e firmas com poder de mercado (a imperfeição na estrutura de concorrência do mercado) na teoria neoclássica de comércio internacional.

*“When production functions exhibit increasing returns to scale, trade patterns and export performance will depend on the absolute size of the domestic market. Therefore, large countries will tend to have a comparative advantage in industries with significant economies of scale. In this regard, economies of scale can be important in homogeneous and differentiated final products, as well as intermediate products through intra-industry specialization.”* (Gonçalves, 1996)

Vantagens comparativas, como as indicadas por Ricardo, e apropriadas pelos neoclássicos, decorrentes de diferenças nas dotações dos fatores, são chamadas vantagens comparativas. Estáticas.

São estáticas pelos próprios pressupostos que contêm a teoria, e ainda pela proposição ou “crença”, de que as vantagens comparativas não são suscetíveis a mudanças através do tempo. Assim, as vantagens comparativas “hoje” constatadas são naturais ou permanentes. Apesar do irrerealismo desta teoria, vimos linhas atrás que a essência do conceito é válida, mas;

*“El problema central obvio se refiere a comó se define y se mide el ‘costo’ o ‘beneficio’ (do comercio). El fondo de la teoria permanece oculto por la interpretación de los economistas ortodoxos de que las ventajas comparativas de un país se encuentran precisa y solamente en los bienes y servicios que produce e intercambia, en un marco de comercio libre de intervención gubernamental”.* (French-Davis, 1985)

Superar as limitações das vantagens comparativas estáticas, e procurar explicações sobre os padrões de comércio, implicava em dar um caráter dinâmico a teoria. Segundo essa argumentação Guillochon (1979) afirma:

*“A vantagem comparativa de um país na produção de um bem decorre muito mais da distância tecnológica que esse país soube criar em seu próprio proveito do que dos dons ‘naturais’”.*

A questão do progresso técnico segundo este autor aparece com Posner<sup>1</sup> M. V. (1961), que salienta que a inovação dentro de um país cria uma vantagem comparativa nova e, origina o aparecimento de um comércio suplementar. A difusão internacional da inovação suprime progressivamente a vantagem e o fluxo de comércio. A rede de comércio no mundo é explicada por esse contínuo movimento de criação e difusão da inovação (Guillochon, 1979).

Porém é a Teoria do Ciclo do Produto, proposta por Vernon (1979), a contribuição que projetaria as análises referentes à inovação, mudança tecnológica. O objetivo dela é estudar a dinâmica do investimento direto norte-americano no exterior; mas esta teoria se tornou importante para a explicação dos fluxos de comércio dos produtos que operam em mercados de concorrência imperfeita. Segundo ela, o comércio internacional de produtos manufaturados é explicado pela dinâmica da inovação nas empresas multinacionais (Gonçalves et alli, 1998). Como o próprio Vernon assinala, a ênfase...

“é menor sobre a doutrina do Custo comparativo, porém realça mais o ritmo do fluxo de inovações, os efeitos das economias de escala e os papéis da ignorância e da incerteza sobre a determinação dos padrões de comércio”.

A hipótese principal diz respeito à inovação em certos tipos de produtos: os que se associam à renda elevada e os que substituem mão-de-obra por capital. Um dos pressupostos básicos, afirma que as empresas em qualquer dos países desenvolvidos não são diferentes das de outro país adiantado, em termos de acesso ao conhecimento científico.

Porém reconhece que é irreal achar que por causa disso, em todos os países desenvolvidos, haverá uma probabilidade igual da aplicação desses conhecimentos na geração de novos produtos. Assim existe um hiato entre o conhecimento e sua incorporação em um produto suscetível de comercialização. (Vernon, 1979)

Segundo ele as incertezas quanto ao conhecimento do mercado, e a importância do empresário no processo decisório, são relevantes no momento de decidir sobre comerciar ou investir.

Existe uma função de facilidade da comunicação, que permite que empresários de um mercado qualquer tenham mais probabilidade de estar conscientes das possibilidades de lançar novos produtos nesse mercado do que estariam aqueles localizados em outro lugar. Isto é, uma maior comunicação entre o mercado potencial é o fornecedor potencial. Da mesma forma Vernon (1979), chama a atenção para a importância das economias externas, como determinantes da localização da indústria. O resultado destas considerações foi a teoria do ciclo do produto, segundo ela os produtos têm um ciclo de vida: nascimento, maturação e padronização.

Inicialmente as empresas introduzem inovações e produzem novos produtos, nos seus países de origem para atender a demanda doméstica. Este produto chega ao mercado de forma não padronizada, com a demanda por ele relativamente inelástica, mas sem ainda uma definição clara sobre o método produtivo a ser seguido, e com o tamanho do mercado não determinado totalmente.

Na fase do produto em maturação, o produto possui certo grau de padronização, nesta etapa surge a importância de economias de escala, devido ao aumento da produção, e as preocupações sobre os custos de produção tomam o lugar de aquelas referentes às características do produto, assim como aumenta a demanda pelo produto em outros lugares.

---

<sup>1</sup> Apud Guillocho, Apud Guillochon, 1979: Posner M.V. “International Trade and Technical Change”, Oxford economics Papers, n 21, 1961.

De outro lado, as empresas começam a pensar nas possibilidades de substituir as exportações com investimento direto. Ao decidir investir no exterior a firma se beneficia de seu domínio da tecnologia, e do fato de que não é mais possível manter a quase-renda da inovação com exportações.

Na última fase o produto é totalmente padronizado, e orientado para a produção em massa. Nesta fase os custos de produção se tomam primordiais, uma vez que os problemas de informação de mercado já não são tão importantes quanto eram em fases anteriores, o que permite que as empresas possam investir em países subdesenvolvidos.

O comércio de progresso técnico é então substituído pelo comércio de salários mais baixos: exportações novas aparecem advindo dos países de mão-de-obra relativamente abundante, onde foram criadas filiais (Guillochon, 1979).

As consequências das ações das Empresas Multinacionais sobre as vantagens competitivas do país/setor, e como as estratégias destas podem vir a modificar a competitividade do país hospedeiro, é uma expansão das idéias originárias de Vernon e Posner.

Se de um lado, as empresas multinacionais podem influenciar as vantagens competitivas. De outro lado, a constatação de modificações relativas nos fluxos de comércio internacional, ocorridas pela intervenção direta dos governos mediante políticas de promoção setorial na indústria e agricultura, como mudanças nas estruturas econômicas decorrentes da implementação de projetos de desenvolvimento, permitem pensar que as vantagens competitivas não são imutáveis no tempo.

Nesse sentido podemos pensar nas políticas de subsídios aos setores agrícolas nos EUA e na UE, que tem como resultado direto a geração de elevados estoques de produtos agro-alimentares, que são transferidos para o comércio mundial. Estas estratégias são freqüentemente complementadas por gastos privados e públicos em: pesquisa & desenvolvimento, em tecnologias de produtos-processos, e financiamento.

Projetos de desenvolvimento econômico, como o ciclo de Substituição de Importações que experimentou a América Latina até inícios dos anos 80, e as Plataforma de Exportações implementadas pelos *Newly Industrializing Countries* (NICs) Asiáticos recentemente, também serve como fatos que podem fundamentar o exposto linhas acima.

Trataremos a seguir em forma breve da corrente teórica que estuda a inovação, deixando para a seção seguinte uma análise do impacto da empresas multinacionais.

Vimos que dentro da análise das vantagens comparativas estáticas o progresso técnico tem um papel secundário, e ao contrário o conceito de vantagens comparativas dinâmicas o considera como elemento modificador da competitividade dos países/setores. Sendo que as inovações oriundas do progresso técnico podem levar a obtenção de vantagens absolutas ou monopólios.

Outro nexo entre vantagens competitivas e inovação, pode ser encontrado sob o prisma neoschumpeteriano. O pensamento de Schumpeter se dá numa perspectiva diferente da ortodoxia econômica e, por conseguinte dos pressupostos teóricos de Ricardo. Segundo Schumpeter o capitalismo na sua fase *trustificada* se desenvolve pela concorrência de inovações tecnológicas, e não apenas ao nível de preços. Assim o progresso técnico é quem inicia o processo de mudança econômica ao alterar o “equilíbrio da economia” e, ainda mais, recriam as novas estruturas que sustentam a expansão do capital.

*“O impulso fundamental que coloca e mantém a máquina capitalista em movimento vem dos novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados, e novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”.* (Schumpeter, 1942)

As inovações tecnológicas, a criação de novos mercados e transformações na organização industrial determina uma ruptura do ciclo econômico. Esta substituição de antigas estruturas por novas foi chamada por Schumpeter de “Destruição Criadora”.

A característica deste tipo de concorrência por inovação leva a que posições de mercado alcançadas pelas firmas (sejam monopólicas ou oligopólicas) não permaneçam inalteráveis devido às inovações feitas por outras firmas dentro ou fora de uma indústria. Dado o elevado volume de recursos que a atividade inovadora absorve, são nas grandes firmas onde se encontra o lócus principal da inovação.

Tentamos agora analisar a integração dinâmica entre o progresso técnico, a atividade econômica da firma, e os aspectos institucionais. Os autores neoschumpeterianos tentam fazer uma aproximação nesse sentido, com destaque para Dosi (1984). Este autor elabora os conceitos de Paradigma Tecnológico, e Trajetórias Paradigmáticas tecnológicas. O primeiro se refere aos programas de pesquisa tecnológica que se baseiam em modelos ou soluções de problemas tecnológicos selecionados, derivados de princípios científicos e procedimentos tecnológicos, igualmente selecionados. Já a trajetória tecnológica seria um padrão normal de atividades de resolução de problemas dentro do espaço do paradigma tecnológico.

Desse modo, o espaço que o paradigma tecnológico abarca, é formado por vários vetores de trajetórias tecnológicas, que direcionam o progresso técnico. A comparação entre o leque das possibilidades de solução numa trajetória tecnológica ou entre distintas trajetórias envolve riscos, ocasionados pela incerteza; sendo uma trajetória dentre várias é sancionada e ratificada pelo mercado. Mais este enfoque inclui também os mecanismos de aprendizagem, como componentes da difusão das inovações (investimentos em P&D, *learning by doing* e *learning by using*, difusão de informações, etc.).

“Da forma como são definidos, os paradigmas e trajetórias tecnológicos dependem de interesses econômicos dos inovadores, da capacitação tecnológica acumulada e de variáveis institucionais...” (Kupfer, 1992)

Desse modo, a inovação e aprendizado são utilizados como estratégias (principalmente empresariais) para incrementar ou modificar as vantagens competitivas das firmas ou setores, no cerne do processo de concorrência, e manter ou elevar suas posições no mercado. Porém, Dosi alerta sobre a não existência de um padrão único de inovação, difusão e estrutura de mercado, que dependem em muito das especificidades de cada setor. Finalmente, as inovações podem gerar vantagens absolutas e vantagens comparativas (capazes de serem modificadas ao longo do tempo), afetar diretamente os padrões de competitividade dos países/setores/firmas mais ainda, essas modificações podem até certo ponto ser direcionadas.

## 1.2 Empresas Multinacionais e Integração Econômica

Vimos pela abordagem de Vernon que a expansão das empresas multinacionais modifica as vantagens competitivas ao longo do tempo, e ao mesmo tempo, pode facilitar a difusão internacional de novos produtos, ou tecnologias.

De outro lado, o comércio internacional pode ser analisado como uma forma do fenômeno recente da Internacionalização da Produção; onde a empresa multinacional é o foco da análise. Além do comércio, as trocas internacionais se apresentam na forma de Investimento Externo Direto (IED) e Licenciamento de Tecnologia. O enfoque moderno da Teoria de Internacionalização da Produção, tenta driblar as dificuldades encontradas para explicar os fluxos de comércio ao procurar encaixar os conceitos dos enfoques tradicionais na descrição de processos cada vez mais complexos.

A complexidade surge pela maior interdependência e interação dos agentes nos processos relativos à internacionalização da produção, que avança como consequência das inovações na tecnologia da informação (telecomunicações e informática) no mercado financeiro e na organização produtiva.

Segundo Gonçalves, et alli, (1998), a base desta teoria consiste na idéia de que agentes econômicos de um determinado país têm uma “preferência revelada, pelo mercado doméstico, em termos não só de localização da produção, como também na canalização da produção (vendas).

*“o processo de internacionalização da produção é determinado por um conjunto de fatores microeconômicos, macroeconômicos (sistêmicos) e locacionais que operam em diferentes planos analíticos. Os fatores microeconômicos (ou específico a propriedade) estão diretamente associados à própria empresa, enquanto os fatores sistêmicos têm como referencial o modo de produção hegemônico, seus aspectos estruturais e sua dinâmica de acumulação. Os fatores locacionais relacionam-se às características próprias a cada espaço nacional ou país.”* (Gonçalves, 1990) (grifo nosso)

A empresa multinacional pode ser definida como a empresa de grande porte que possui e controla ativos em pelo menos dois países. Aspectos como difusão geográfica, controle, centralização da tomada de decisão, estratégia comum e orientação global, difusão de propriedade no nível de país, componentes externos da produção e vendas do grupo bem como tamanho são considerações primordiais para defini-la.

A grande difusão geográfica se deve a necessidade de abrir novos mercados, e seria contrabalançada por uma estratégia comum para o conjunto das subsidiárias, filiais, etc. esta estratégia comum está intimamente ligada ao controle do processo de decisão da empresa.

O planejamento pela empresa tem entre seus pontos fundamentais a coordenação para manter o controle sobre as suas atividades, o que leva a uma centralização do processo de tomada de decisões em torno de uma estratégia comum.

O crescimento da firma a levaria, na procurar novos mercados, a investir no exterior via produção direta. A tendência de expansão da firma significaria a diversificação da produção, assim como a penetração de novos mercados internos e externos. A firma certamente espera conseguir lucros anormais, em decorrência dos riscos maiores, que seria o resultado de algum ativo específico a propriedade da firma.

*“A capacidade gerencial, conhecimento tecnológico e inovações são elementos que criam em grande parte as condições para a expansão da firma. Assim coloca-se a idéia de que uma firma, a fim de realizar o Investimento Externo Direto, deve possuir no seu processo de crescimento alguma vantagem especial.”* (Gonçalves, 1990)

Se a firma possuir algum tipo de ativo específico que resulte numa vantagem que as firmas do país que recebe o investimento não tem, os custos associados à operação no exterior relacionados ao desconhecimento do novo meio ambiente e outras incertezas e riscos, devem ser compensados por lucros extras derivados dessas vantagens. Outras razões seriam uma estratégia defensiva de antecipar-se às suas competidoras e/ou uma estratégia de redução de riscos através da diversificação de mercados onde a firma atua.

Argumentos próximos aos anteriores determinam que a firma investe no exterior para superar obstáculos ao crescimento doméstico, o que leva a firma a defender as suas posições nos mercados internos e externos. De outro lado, as firmas estariam motivadas a investir no exterior dado que podem auferir rendas de monopólio.

Vantagens utilizadas pelas empresas multinacionais ocasionadas pelos ganhos de diferenciação do produto são: de um lado, a capacidade gerência (redes de distribuição mais eficientes), políticas de preços e propaganda mais ágeis e por outro, as vantagens derivadas das inovações tecnológicas realizadas pela firma, a proteção de patentes e o acesso mais fácil ao mercado de capitais.

Segundo Guimarães (1982), a diferenciação de produtos corresponde à introdução na linha de produtos da firma de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos. Qualquer mudança nas características de um produto dá origem a um produto novo, porém qualquer mercadoria nova na linha de produtos de uma firma não é necessariamente um produto novo no mercado, pois pode estar sendo produzido por algum concorrente.

A firma também poderia auferir vantagens ocasionadas pelas economias de escala, economias derivadas da integração horizontal e vertical da produção, e por incentivos governamentais, como a manipulação de tarifas, aproveitando ao mesmo tempo do conjunto das outras vantagens mencionadas acima.

Uma ramificação do argumento acima seria que a firma considere o investimento externo horizontal, aquele realizado na mesma linha do produto. Ele ocorreria em setores específico onde a diferenciação do produto se torna importante, ao lado da qualidade dos serviços que a firma oferece. Assim, se compensaria a ignorância e os riscos relativos ao novo meio ambiente pela posse de alguma vantagem especial que corresponderia à produção local, e não pela exportação ou licenciamento.

Uma das causas da firma preferir o IED em lugar da exportação, seria a restrição ao movimento dos fatores, o que a levaria a otimizar o aproveitamento de matérias primas abundantes e mão de obra barata, bem como fugir dos elevados custos de transporte. Outro motivo estaria fortemente ligado as barreiras ao comércio, principalmente as tarifas, quotas e restrições, que levariam a firma a decidir pela produção interna.

Outro motivo seria a capacidade da firma de responder rapidamente aos impulsos do mercado local, dada a vantagem de conhecimento privilegiado na comercialização e na capacidade de adaptação para atender o mercado com base em produtos diferenciados. Estes ganhos extras obtidos dependem de uma melhor e mais rápida resposta às condições do mercado local. É de se supor que ao atuar localmente a firma tenha condições e conhecimento para se adaptar a mudanças do mercado, e traçar estratégias mais seguras na introdução de novos produtos. Pode-se pensar também na possibilidade da firma querer controlar o mercado e investir para assegurar a sua posição nele.

A logística para os sistemas de distribuição é outro determinante do investimento direto, dado a necessidade em certos mercados de dispor dos produtos em quantidades e tempos exatos. Considerações culturais também são importantes, como a adequação a gostos e costumes locais, assim como formas de valorização do produto produzido no país.

Na decisão entre preferir o IED ao licenciamento a limitação do segundo estaria na quantificação do valor da tecnologia a ser licenciada e nas imperfeições existentes no mercado de tecnologia. Aqui se coloca o problema de decidir receber diretamente o benefício da tecnologia via IED ou indiretamente via licenciamento. Em cada caso as expectativas sobre o retorno a ser obtido pelas firmas são diferentes.

A concessão da licença implica em altos custos de controle e monitoramento, pois existe o risco elevado do produto ou a tecnologia serem copiados, eliminando-se a vantagem monopolista.

Este mercado ampliado pela internacionalização significa novas formas de realização do crescimento das firmas e indústrias, pois elas podem encontrar um novo mercado para seus produtos e potencializar seu crescimento.

Algumas considerações precisam ser feitas em relação aos casos em que o processo de internacionalização da produção acontece paralelamente a algum tipo de integração econômica.

A teoria ortodoxa da integração econômica se concentra principalmente na análise das consequências da liberalização do comércio sobre o bem-estar de economias em equilíbrio competitivo, distorcidas de maneira exclusiva pela existência de tarifas à importação. Assim, neste modelo teórico, o livre comércio seria a melhor opção de política para cada país em particular (*first best*), e a integração representa a segunda melhor opção (*second best*).

As integrações econômicas constituem um intento de maximizar o bem-estar dos países membros quando eles não podem eliminar as distorções e desequilíbrios da economia. Desse modo, dada a impossibilidade de alcançar a melhor opção, que seria o livre comércio os países se devem esforçar pela segunda melhor opção.

Segundo Vinner (apud Gonçalves, 1998), um dos criadores da teoria da Integração Econômica, junto com Balassa. Existem dois efeitos gerados pela integração que afetam o comércio: a “*criação de comércio*” e o “*desvio de comércio*”. O primeiro seria a consequência da diminuição das barreiras ao comércio, que origina um aumento dos volumes e valores transacionados uma vez que os preços sofreram uma equalização no âmbito dos países membros. O mercado é ampliado através da especialização produtiva.

Já o “*desvio de comércio*” é um efeito que reduz o comércio com aqueles países *não membros*, a favor dos países membros, pelo qual este efeito é considerado negativo, pois favoreceria a produtores menos eficientes que se beneficiam do tratamento tarifário preferencial, em detrimento de produtores eficientes que não pertencem a região.

Segundo Gonçalves, et alii (1998), A Integração econômica:

*“... pode ser definida como um processo de criação de um mercado integrado, a partir da progressiva eliminação de barreiras ao comércio, ao movimento de fatores de produção e da criação de instituições que permitam a coordenação, ou unificação, de políticas econômicas em uma região geográfica contínua ou não”.*

São consideradas quatro formas de integração econômica, que para alguns autores são na verdade etapas até a chegada da integração plena. Na verdade pode acontecer que grupos de países decidam o processo de integração não respeitando esta ordem:

A) Área de Livre Comércio. Nesta fase inicial, os países participantes eliminam as barreiras ao comércio entre eles (tarifárias e quantitativas), porém cada um deles pratica políticas comerciais independentes para os países não membros.

B) União Aduaneira. Além da supressão da discriminação nos movimentos de mercadorias ao interior da área, os países membros adotam uma Tarifa Externa Comum (TEC) para ser aplicada sobre as mercadorias provenientes dos países não membros.

C) Mercado Comum. Nesta fase dentro da União Alfandegária além do livre movimento das mercadorias e a adoção da TEC, é permitido o livre transito de fatores de produção: mão-de-obra e capital.

D) União Econômica ou Monetária. É um Mercado Comum onde são integradas as políticas fiscais e monetárias, e é adotada uma moeda única controlada por uma autoridade econômica central.

E) A Integração Total. Supõe a unificação de políticas e a instituição de autoridades supranacionais, tendendo a identificar-se como a plena integração política.

Outra vertente da teoria da integração econômica é inspirada por argumentos protecionistas, tais como o conceito de List da *infant industry* e por conceitos da Teoria do Desenvolvimento. Esta vertente incorpora ao debate as idéias de: economia de escala e de escopo, e os efeitos provocados pelas externalidades.

Desse modo, segundo Prado (1995), a integração econômica entre países em desenvolvimento seria um meio de viabilizar escalas mínimas de produção para aprofundar o processo de substituição de importações.

Para Gonçalves, et alli, (1998): “*O debate teórico sobre a economia do desenvolvimento no pós-guerra teve como principal consequência a difusão da idéia de que as vantagens comparativas não eram estáticas, mas dinâmicas. Essas por tanto seriam construídas por políticas públicas adequadas*”.

Este debate foi dominado pelos adeptos ao livre comércio, até recentemente, quando, na década dos 80 (o debate) se reacende, com o aparecimento de novos tratados de integração, entre eles o do Mercosul.

Alguns autores chamados de **neoprotecionistas** se inspiram na teoria de organização industrial e na teoria dos jogos, desenvolvendo modelos de comércio baseados na hipótese

de que os mercados funcionam sob condições de concorrência imperfeita onde os rendimentos crescentes de escala são importantes na determinação do padrão do comércio (Machado, 1991).

Porém, o processo de integração enfrenta algumas dificuldades como: o incremento das importações, que leva à necessidade de negociar a abertura de setores sensíveis, até que os desequilíbrios sejam paulatinamente eliminados. Outra seria à existência *similaridade/complementaridade* entre as estruturas produtivas dos países. Segundo, Guimarães (1995), quando os países são complementares os efeitos de comércio gerados pela integração são pequenos, supõe-se que as relações comerciais entre os países já estão assentadas pela complementaridade existente. No longo prazo, os efeitos de escala, desenvolvimento tecnológico e maior eficiência produtiva, dependem de esforços conjuntos em gastos em pesquisa e desenvolvimento e da institucionalização de mecanismos que garantam a cooperação técnica entre eles, em contraposição dos cálculos feitos no âmbito do mercado.

Se as estruturas são similares implicam no re-ordenamento dos investimentos na região com base nas diferenças entre as vantagens competitivas que as firmas/empresas detêm. A melhor alocação de recursos obtida pelo re-alocação dos investimentos na região resulta em uma estrutura produtiva mais eficiente, mas o custo pode ser elevado no curto prazo, pois alguns países deverão renunciar a seus setores produtivos menos eficientes, em favor de outros países, com produção semelhante e eficiência maior.

Como vimos existem várias implicações para firmas que se internacionalizam sobre uma economia aberta, pois.

“*...os mercados externos desempenham um papel importante no processo de expansão das firmas e afetam os padrões de competição da indústria, mas também por que a presença de subsidiárias das firmas estrangeiras pode ter efeitos significativos sobre a dinâmica de certos mercados e indústrias nacionais.*” (Guimarães, 1982)

Segundo, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID/IRELA, 1998), quando se trata especificamente de investimento externo direto, alguns efeitos sobre a economia receptora em países em vias de desenvolvimento, podem ser ressaltados: O maior benefício do IED sobre a economia receptora é o aumento do stock de capital do país e a melhoria na eficiência do investimento, diminuindo os custos administrativos, aumentando a produtividade do capital e do trabalho, aproveitando das economias de escala e/ou externalidades mediante o ingresso a novos mercados, melhorando a qualidade dos produtos existentes e introduzindo novos produtos, aproveitando vantagens comparativas tanto estáticas como dinâmicas e ajustando estruturas nacionais de produção às novas condições do mercado. Outros benefícios do IED estão associados à melhoria da capacitação dos recursos humanos, a maior eficiência do mercado de trabalho, através de melhorias salariais. No entanto, como a capacitação dos trabalhadores está relacionada às especificidades da cadeia de produção da multinacional, os efeitos no mercado de trabalho nacional podem ser restritos.

Quando dedicadas a exportar as multinacionais podem modificar a estrutura produtiva do país receptor, tornando-as mais competitivas, orientando as exportações e facilitando seu acesso aos mercados internacionais a traves de suas redes de distribuição e produção.

Por outro lado, o investimento direto permite o acesso a novas tecnologias. Estas podem promover a mudança tecnológica, mudanças na composição dos produtos e as exportações, a investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a inovações na organização das empresas, e melhoria das técnicas de gestão e informação. Porém, o efeito da transferência de tecnologia ligada ao IED tem que ser analisados com cuidado, pois são realizados em função das estratégias das empresas multinacionais.

Vínculos entre empresas locais e multinacionais podem contribuir para a melhoria da estrutura industrial das economias receptoras. Assim, vínculos diretos podem ser estabelecidos com provedores locais de matérias-primas, peças e serviços. São possíveis interações relacionadas à informação, tecnologia, conhecimentos específicos e finanças. Os vínculos indiretos seriam efeitos colaterais em termos de habilidades, e externalidades ligadas com a capacitação e inovação. A reprodução destes vínculos promove as transações intra-industriais, ampliando a integração vertical e horizontal dentro da economia receptora.

Por outro lado, existem custos associados aos fluxos de IED para os países receptores. Estes custos são ligados aos benefícios dados pelos governos para atrair investimentos estrangeiros, as distorções e perda de renda fiscal ocasionados pelos preços de transferência entre filiais, as restrições impostas pela matriz a suas filiais em termos de fornecimento de insumos favorecendo a provedores estrangeiros, e ao uso de tecnologia não apropriada.

Finalmente, o investimento direto pode provocar uma divisão do trabalho baseada no interesse global da multinacional, porém inconsistente com as vantagens comparativas do país receptor.

### 1.3 Empresas e Estratégias

Dentro desta teses estamos focalizando uma série de ações tomadas pelas empresas do setor de laticínios, este processo não é trivial e envolve uma série de avaliações de cenários, de recursos, de previsões, capacidades, etc. A empresa confronta a sua realidade, as suas perspectivas com o mundo exterior – o ambiente externo, e a partir disso de forma consciente ou não, planejada ou não, negociada com seus colaboradores ou não, participativa ou não, ou até um mistura de tudo isso, ela toma uma decisão. Os processos básicos da administração são uma consequência disso: Planejamento, organização, execução e Controle, junto com seus sub-processos: Coordenação, direção, comunicação e participação.

Nesta tese abordamos as estratégias das empresas, estratégias declaradas e realizadas. Ou seja, procuramos verificar o movimento das empresas do setor de laticínios a partir de ações realizadas e informadas ao mercado. Não procuramos realizar análise dos relatórios financeiros, ou programas de planejamento, guardados a sete chaves, como informação confidencial e classificada. Pelo contrário, analisamos exatamente o que a empresa fez, relatórios financeiros são de conhecimento público, mas o foco deste trabalho está mais centrado em marcas, produtos, processos do que em indicadores financeiros, por isso os desconsideramos. Dessa forma, trabalhamos com a noção de estratégia como uma ação, verificada ex-post na nossa análise. Ainda, estamos contando uma história, analisando um processo, que se encontra em pleno movimento, em plena estruturação.

### 1.3.1 O Conceito de Estratégia

O Conceito de estratégia tem suas origens em antigos códigos militares, para o gregos, a palavra estratego significa a “arte da liderança”, e era utilizada para designar a função do chefe do exército. Assim, em pouco tempo passou a identificar a quem exercia tal função. Identifica então: a pessoa ou o comportamento para exercer a função de general, que possui habilidade gerencial, administrativa, de liderança, de oratória, de domínio do poder no campo militar. No caso específico da guerra e nas suas primeiras aplicações aos negócios representava uma fórmula (quase fixa), um receituário a ser seguido.

O tratado militar escrito pelo general chinês Sun Tzu no século V a.c. “A Arte da Guerra”, foi durante séculos o paradigma a ser seguido em confrontos militares. Clauzevitz na metade do século XIX foi quem trouxera novas considerações para o conceito de estratégia:

*“a utilização da batalha como meio para atingir o objetivo da guerra, ela deve proporcionar um objetivo para toda a ação militar que deve ser coerente com a meta da guerra”.(..) “deve integrar o agente dessa atividade específica, o exército e suas relações”.*

Dessa forma a estratégia é vista como um meio para atingir objetivos (mais que uma receita). Pois, agora há nuances a serem consideradas.

No final da Segunda Guerra Mundial, o conceito de estratégia passa ser utilizado e adotado para os negócios e empresas. Esta semelhança entre a guerra e os negócios considerava que o mercado era um campo de batalha. Assim, foram usados modelos militares para estruturar as organizações.

O objetivo básico nesta abordagem é “prevalecer sobre os adversários”. Obter melhores informações que o oponente para tomar decisões e realizar ações decisivas para a vitória.

Porém, à medida que se verificou que existem diferenças substanciais entre a guerra e os negócios. Verifica-se que as dinâmicas não são as mesmas, as motivações também; claro que há certos paralelismos em diversas atividades de tomada de decisão, porém, negócio não é guerra. O que se está analisando são as relações humanas em ambientes em conflito (Maquiavel no Príncipe).

Entre os anos de 1950 e 1960, aparece uma preocupação formal da empresa com a estratégia. Isto como respostas a mudanças ambientais nos mercados, e as exigências mais complexas sobre a administração. Dando início a Administração estratégica, como disciplina formal de estudo dentro da administração.

Para Anssof: “a estratégia como processo”, isto mostra uma mudança de visão. A partir dali, muitas são as definições dadas para explicar a estratégia.

Algumas definições do conceito:

“é o conjunto das tarefas e decisões coordenadas que precisam ser tomadas para atingir as exigências dos objetivos competitivos da empresa” (Slack apud Mintzberg, 1998).

“é um padrão em um conjunto de decisões, que levam a comprometimentos de ações e de recursos organizacionais” (Mintzberg 1998).

“é determinação dos objetivos básicos em longo prazo do empreendimento, a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir tais objetivos” (Chandler, apud Mintzberg 1994).

“É um plano que integra os maiores objetivos, políticas e ações de uma organização, uma bem formulada estratégia ajuda a alocar os recursos organizacionais dentro de viáveis posturas baseadas nas competências internas, antecipando mudanças no ambiente externo” (Quinn apud Mintzberg, 1996).

O conceito também tem sido desenvolvido a partir de outra mudança de visão. Passando a significar uma diferenciação entre a formulação da estratégia e sua implementação (Chandler), ou a formulação de estratégias e procedimentos também podem ser definidas como estratégicas ou táticas. Estratégia para o longo prazo. Tática para o dia-a-dia organizacional. Ambas precisam de um processo posterior de implementação.

Tantos foram os desdobramentos do conceito e suas implicações relativas à prescrição, descrição, se ela é um processo deliberado ou emergente, que aparecem certos grupamentos do conceito. Assim há diversas formas da estratégia, devido às diferentes definições (Mintzberg 1998) - Estratégia como linha de Pensamento:

- a) É Planejamento. É definida a concepção formal ou não de formas estruturadas de ação, podendo ser ações de cunho geral ou específicas. Ou seja, ela é um Guia, direção, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro.
- b) É modelo ou um padrão. É a reunião de condutas e ações para objetivos específicos que não necessariamente são precedidos de planos. Assim, permite manter a coerência organizacional ao longo do tempo. As organizações planejam o futuro, porém observam o seu comportamento no passado. Estratégia desejada e executada
- c) É Posicionamento. É a localização no ambiente, onde acontece o confronto entre a organização (ambiente interno) e o mercado (ambiente externo). É o local no ambiente onde são alocados os recursos. Então representa uma criação de uma posição única e geradora de valor e implica um conjunto particular de atividades.
- d) É Perspectiva. É um processo mental nos membros da organização, um líder ou grupo, que se realizara ou não por meio das suas intenções e ações. Assim, é um meio para que a organização execute as suas atividades, com foco no interior dela, na mente do estrategista e para cima em direção de uma visão ampla.
- e) É Armadilha. Um plano específico para conter ou eliminar um oponente. Seria então uma manobra específica destinada a abalar um concorrente, procura eliminar a ameaça do concorrente mais do que o próprio concorrente.

Segundo Mintzberg (1996) existe um Paradoxo da Estratégia: Para cada vantagem há uma desvantagem. Para melhor e para pior:

Assim a estratégia fixa a direção. Seu principal papel é mapear o curso da organização, então é uma bússola. Porém pode mascarar perigos potenciais. Sempre há o perigo da colisão com algo que não foi percebido nem visto.

A estratégia focaliza esforços. Promove a coordenação de atividades. Ajuda aos membros e setores da organização a ter uma direção comum. O perigo está em olhar para o próprio umbigo e esquecer outras possibilidades no exterior a organização

A estratégia define a Organização. Permite que as pessoas entendam a organização e distingui-la das outras. Da um significado ao que faz. Perigo do excessivo reducionismo, de estereotipar a organização o que produz engessamento e perda informações valiosas da complexidade do sistema.

A Estratégia provê Consistência. Induz a ordem e elimina ambigüidade na empresa. É como uma teoria, uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e facilitar a ação. Perigo de inibir a criatividade está floresce na inconsistência. Estratégias e teorias não são realidades apenas as representam na mente das pessoas, elas distorcem a realidade. Falsa distorção

Várias são as abordagens da Estratégia, para Whittington (1993). Elas se classificam em: Clássica, Evolucionária, Sistêmica e Processual

Para a abordagem Clássica: As estratégias são desenvolvidas por meio da análise racional. Há um uso excessiva da racionalidade. Nesse sentido a estratégia é entendida como previsão. O planejamento e a análise podem antecipar as mudanças do mercado.

Implica também numa elevada capacidade do gerente/planejador para captar/processar/responder ao contexto (ele é uma máquina de calcular - ênfase quantitativo). Focaliza-se nos aspectos econômicos, quantificáveis em oposição ao social e político é mesmo ou não-quantificável.

Já para a abordagem Evolucionista: Os mercados são muito imprevisíveis e difíceis. Os gerentes, nesse contexto, têm pouca margem para agir e planejar racionalmente. Assim há estratégia aparece como reação ao contexto. Nesta percepção há uma dose muito forte da abordagem ecológica darwinista da estratégia. Assim, as organizações não têm nenhuma opção estratégica real já que só reagiriam aos estímulos externos. Usa fortemente a evolução como parâmetro, os padrões evolucionários dos vencedores, condicionam o sucesso e os padrões de crescimento.

Isto indicaria também analisar a Competição numa perspectiva de longo prazo. Se o mercado é muito competitivo para implementar estratégias, então as empresas desenvolvem Vantagens Competitivas temporais.

Esta abordagem de processos dentro do pensamento evolucionista enxerga a estratégia como um processo no qual as organizações e os mercados são fenômenos desordenados. Isto aconteceria por que:

- a) os limites cognitivos da ação racional. O homem racional e econômico não existe pois somos incapazes de considerar uma série de fatos e informações ao mesmo tempo, por sermos parciais nas nossas interpretações dos fatos inviabilizando a análise do ambiente dos dados e a avaliação de possibilidades estratégicas, e
- b) a visão micro-política da organização (disputas e interesses). A empresa seria uma arena onde prima a Barganha política e racionalidade limitada. Porém se a racionalidade é limitada, o agente pode avaliar os acontecimentos de acordo a padrões passados e expectativas futuras. Isto seria a Racionalidade Adaptativa, que indicaria que a empresa procura não o melhor local para se posicionar, mais aquele mais próximo. O Equilíbrio sub-ótimo.

Dessa forma a estratégia é produto de acordos e comprometimentos políticos. Estratégias deliberadas e emergentes (não planejadas). Podem surgir no processo. Assim a Estratégia é entendida como processo e tentativa.

Nesta forma de pensamento, ainda existe mais outra forma de enxergar a estratégia, como uns desvios além da tática da visão anterior. Esta orientaria a organização a concentrar esforços, para onde está o diferencial competitivo no mercado alvo e quais competências devem ser desenvolvidas.

Assim, as empresas Desenvolvem Competências. Estas Competências seriam Essenciais, ou seja, um conjunto de habilidades, processos e tecnologias, baseadas em outra gama de capacidades profundamente enraizadas. Dessa forma a empresa procura a construção de capacidades e habilidades e que perdurem no tempo. Assim os Planos Estratégicos são como uma heurística simplificadora da realidade com a qual os gerentes podem realmente lidar. Estes planos são formas de proteção e de segurança gerencial, oferecendo-lhes garantias e orientações.

A abordagem Sistêmica se concentra no indivíduo e a sua interação social dentro e fora da empresa. O indivíduo seria fruto do meio ambiente. As bases desta abordagem se concentram na Sociologia. Quem toma decisões não são indivíduos imparciais e calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados.

Dessa forma os objetivos da estratégia e os modos de formulação dependem das características sociais dos estrategistas e o contexto social dentro do qual eles operam.

A formulação das estratégias de negócios envolve a tomada de decisão ao nível da divisão ou unidade de negócios. É claro que tais estratégias deverão ser consistentes com as estratégias globais das organizações para aquela linha específica de negócios (Certo, 1993). A análise Competitiva de Porter (1989b) fornece uma abordagem útil para entender as estratégias. Esta abordagem se fundamenta na análise de cinco forças competitivas: risco de novos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, o risco de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas existentes.

O risco de novos concorrentes implica no ingresso de novos players no mercado, eles trazem novas capacidades e um desejo de obter participação no mercado Lucros, mas a entrada depende das Barreiras à Entrada. Estas podem ser economias de escala, diferenciação de produtos patenteados, identidade da marca, acesso à distribuição, vantagens de custos, curva de aprendizagem de produtos patenteados, política governamental, retaliação esperada. Em geral quanto maiores as Barreiras à Entrada menos provável que empresas externas entrem na indústria.

O Poder de barganha dos fornecedores implica num risco competitivo, na medida, que estes podem aumentar o preço das matérias primas ou reduzir sua qualidade. Estas podem ser os custos de mudanças de fornecedores e empresas na indústria, a concentração de fornecedores, a importância do volume do fornecedor, riscos de integração direta em relação aos riscos de integração inversa por empresas na indústria. Fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade de uma indústria se as empresas não suportarem os aumentos de preços que os fornecedores impõem.

O Poder de barganha dos Compradores se manifesta quando os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços ou jogando os concorrentes uns contra outros. Podem ser a concentração dos compradores versus a concentração das empresas/produtor, o volume do comprador, o custo da mudança do comprador em relação aos custos da mudança da empresa/produtor, a capacidade de integração inversa. Também contam a sensibilidade a preços como o preço total de compras, diferenças dos produtos, identidade da marca, os lucros do comprador, o impacto sobre o desempenho da qualidade.

O risco de Produtos Substitutos se dá pela limitação que estes impõem sobre o retorno potencial numa indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem cobrar com lucro. Quanto se torna mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, menos a cobertura dos lucros pela indústria. Tem que aliar a isto, a tendência do comprador em substituir uns produtos por outros e os custos de mudança.

A Rivalidade entre concorrentes é o tipo convencional de concorrência onde as empresas tentam tirar clientes umas das outras. Estratégias como competição por preços, marketing e propaganda, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores são freqüentemente usadas para atrair clientes de concorrentes. Podem ser fatores determinantes o crescimento da indústria, os custos fixos dos valores agregados, o excesso da capacidade intermitente, as diferenças de produtos, a identidade da marca, a complexidade informacional, a diversidade de concorrentes e as Barreiras à Saída.

Para Porter (1989) a análise desses cinco fatores deve moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios. Para ele 3 tipos de estratégias gerais devem ser consideradas: Liderança de custos, diferenciação e enfoque.

A liderança de custos permite a empresa retornos acima da média do setor apesar da presença de fortes forças competitivas. Porém, esta estratégia exige uma participação elevada no mercado e outras vantagens, como acesso favorecido a matérias-primas ou disponibilidade de caixa pra financiar a aquisição de mais equipamentos eficientes. Isto implicaria em acesso fácil a fontes de recursos e capital, experiência em engenharia de processos, intensa supervisão de mão de obra, produtos projetados com vistas à facilidade de fabricação e sistemas de distribuição de baixo custo – integração vertical ou horizontal.

A diferenciação envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos ou para o mercado de massa. As abordagens incluem o desenvolvimento da imagem da marca, tecnologia única, serviços ao cliente, ou similares. Assim, o ponto vital para a diferenciação é a obtenção de uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor. Ela permite obter receitas superiores à média da indústria, porque cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças da concorrência. Se fundamentam em estratégias agressivas de marketing, habilidades em engenharia do produto, criatividade organizacional, forte capacidade em pesquisas básicas, reputação quanto à marca e liderança da empresa, e uma longa tradição na indústria ou combinação única de experiências trazidas de outras indústrias.

Enfoque é uma estratégia para segmentar mercados para apelar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores. A lógica está na no fato que uma empresa que limite sua atenção a apenas uns segmentos de mercado, pode servi-los melhor que aquelas empresas que procurem influenciar todo o mercado. Dessa forma se combinam uma série de políticas e ações que se direcionam para uma meta estratégica em particular.

Cada uma destas estratégias é projetada para a empresa uma vantagem competitiva. Certamente, estratégias específicas e mais convenientes dependem das características, oportunidades, restrições da indústria e posicionamento na indústria.

Ao acabar de ver esta série de abordagens e definições, podemos dizer que a estratégia é algo muito complexo. Pode ser uma idéia, um contexto, um indivíduo ou um grupo, um objetivo, um indicador, e muito mais, ao longo do trabalho analisamos várias ações das empresas do setor lácteo, não procuramos classificá-las se não as entender, e a partir dali entender qual será a nova configuração do setor no Brasil.

Ao longo deste trabalho falaremos em alguns tipos de estratégias genéricas utilizadas por cooperativas e empresas de laticínios, também mencionaremos algumas estratégias de grupos (produtores ou em clusters) na procura de se adequar ao novo cenário que está sendo forjado, se posicionar competitivamente, ou garantir a sobrevivência num ambiente mais complexo, regulamentado e concorrencial.

## 1.4 Competitividade e a Indústria de Laticínios

Até agora analisamos a noção de competitividade e a questão das empresas multinacionais e as suas implicações num contexto de integração econômica. Cabe agora aplicar tais enfoques ao setor agro-alimentar e assim fazer considerações sobre a indústria de laticínios.

No setor agro-alimentar existe uma grande diversidade de produtos em cada setor, mercados segmentados, e numerosas empresas com diversos graus tecnológicos. Assim este setor se caracterizaria por uma grande heterogeneidade competitiva.

Se o setor é analisado como sistema ou cadeia, se verifica que existem várias determinantes da competitividade, correspondentes a cada elo ou segmento.

A inovação tem sido destacada, na análise precedente, como determinante da competitividade. Assim, precisamos pensar o papel da inovação no sistema agro-alimentar, ou mais especificamente em cada elo da cadeia.

Pavitt (1984) elaborou uma tipologia de relações entre padrões de inovação e difusão e a estrutura de mercado para a análise das distintas dinâmicas industriais:

I) Os setores dominados por fornecedores (*supplier dominated*) introduzem inovações basicamente de processos, que na maior parte das vezes, estão embutidas em equipamentos e insumos. Como consequência as inovações, são geradas fora do próprio setor e incorporadas por este através da utilização de bens de capital e bens intermediários mais avançados.

II) Os setores intensivos em escala (*scale intensive*) introduzem inovações tanto de produto quanto de processo, que envolvem o domínio de sistemas complexos bem como a fabricação de produtos não triviais além da utilização de tecnologias embutidas nos equipamentos e nos bens intermediários. Este tipo de processo se caracteriza pelo aparecimento de economias de escala, empresas de grande porte, gastos elevados de P&D e busca de integração vertical.

III) Os setores fornecedores especializados (*specialized suppliers*) introduzem inovações de produto, que serão utilizados como insumos para outros setores. Estas características fazem que este tipo de empresa seja em geral pequena e precise ter um contato íntimo com os usuários bem como o domínio específico de tecnologias de projeto e construção de equipamento.

IV) Os setores intensivos em ciência (*science-based*), que introduzem inovações diretamente vinculadas a novos paradigmas tecnológicos possíveis devido aos avanços científicos e que exigem elevados investimentos em P&D, empresas de grande porte e difusão por seleção.

Cada elo da cadeia agro-alimentar é encaixado nessa tipologia por Wilkinson (1996). A cadeia descrita por Wilkinson é: Indústria de insumos e indústria de maquinarias, agricultura, indústria de primeiro processamento, uma indústria de alimentos finais, um setor de distribuição. Assim, segundo ele: A indústria de insumos seria *science based*, a de máquinas combinaria a lógica de economias de escala com níveis diferenciados de intensidade em P&D. A indústria de primeiro processamento é caracterizada por economias de escala, mas a importância de aprendizagem tácita e inovação tecnológica incremental não parece ser tão grande.

A indústria alimentar e especificamente a indústria de laticínios é um setor *dominado por fornecedores*; sua estrutura é tipicamente multiplanta, determinada mais pela proximidade da matéria-prima e/ou mercado que por economias de escala. Sua base tecnológica vem de empresas especializadas que vendem a tecnologia pronta (turnkey instalações). Ainda que exista maior espaço para a aprendizagem tácita como arma competitiva, isto parece estar subordinado a estratégias de marketing e controle de canais de distribuição, para produtos basicamente similares entre as empresas concorrentes.

O setor da distribuição tem sua base tecnológica dominada por fornecedores. Aqui a informação é a condicionante da competitividade, mas o hardware é disponível através de um setor especializado de fornecedores. Também a competitividade passa pela logística e pela negociação da demanda.

Dentro do sistema agro-industrial existem diferentes graus de integração, tanto horizontal como vertical, porém a tendência mais recente é para uma reorganização da cadeia a partir da demanda sob a liderança da grande distribuição. Com isso, se muda de um padrão dominado por produtos homogêneos onde a concorrência se dava via preços, para um padrão onde a diferenciação de produtos e qualidade domina ou se conjuga com o fator preço.

Segundo Wilkinson (1996b): “*A competitividade tecnológica deixa de ser limitada à concorrência em cada mercado específico, sendo crescentemente induzida pela demanda diferenciada dos setores a jusante até chegar ao usuário final. Os padrões de concorrência em cada etapa, por tanto, são determinados simultaneamente pelo best practice do setor em termos de eficiência e pela capacidade de resposta aos clientes na jusante da cadeia*”.

Este mesmo autor destaca este tipo de user-producer relation, como fator decisivo de competitividade, que permite analisar a especificidade do setor quanto à dinâmica do setor agro - alimentar num contexto de integração econômica como o Mercosul.

“*Dois elementos desta visão são fundamentais aqui: i) a idéia de que a competitividade se consolida fundamentalmente na dinâmica do mercado doméstico (as relações produtor-fornecedor- cliente); e ii) a idéia não menos importante de que competitividade internacional seria uma extrapolação desta dinâmica doméstica. Neste sentido, as trocas internacionais tomam-se crescentemente intra-setoriais e concentradas entre países com padrões produtivos similares*”.(Wilkinson, 1996b)

Segundo Wilkinson (1996b), o comércio agro-alimentar destaca historicamente pela existência de uma bifurcação entre o comércio internacional, e o mercado doméstico. Assim, de um lado o comércio internacional seria empurrado por aqueles países detentores de vantagens comparativas estáticas; e por outro, pelos excedentes domésticos dos países desenvolvidos que são consequência da evolução do consumo para produtos de maior valor agregado nestes países. Veremos adiante que esta inferência é válida para o setor de laticínios.

O mercado que as empresas visam no setor é o mercado de bens finais, sendo que a fonte de inovações tecnológicas é externa aos setores, e incorporada nos bens de capital, e insumos e matérias-primas que utilizam. De outro lado, segundo Ferraz, et alii (1996), o cliente destas empresas é principalmente o consumidor final, fazendo com que as assimetrias entre firmas estejam associadas às estruturas de renda e às possibilidades de segmentação do mercado.

Estas tendências no nível de consumidores e empresas (que vimos na seção 1.2) vêm a confirmar de certa forma a nossa proposição inicial. No setor a tendência é se especializar na produção de determinados tipos de produtos com maior valor agregado.

Ao longo do capítulo tentamos resgatar as proposições que tratam da competitividade dinâmica e a maneira em que novos arranjos institucionais como aqueles impulsionados pela

integração econômica, podem afetar a competitividade das empresas ou países. Por outro lado, concluímos que as empresas multinacionais que atuam no setor, através de seus pesados investimentos em P&D e marketing podem também modificar o resultado da competitividade, e influir no desempenho do setor como um todo.

## 1.5 CONCLUSÕES

A competitividade tem que ser analisada de forma dinâmica, se concentrando na adequação das empresas ao processo de concorrência. De outro lado, as empresas tentam mediante suas estratégias manter suas posições no mercado.

Defasagens tecnológicas e mudanças técnicas e organizacionais são causadoras do comércio internacional vistas do ângulo da Teoria do Ciclo de vida e da Destruição Criadora. A tecnologia é uma fonte importante de competitividade, porque é um ativo muito específico que possibilita a obtenção de lucros extras derivados da inovação (tecnológica ou organizacional), e refletem uma vantagem absoluta. Desse modo, variáveis como inovação, produtividade, e eficiência produtiva são variáveis centrais, para o estudo da competitividade.

Para as Vantagens Comparativas Estáticas, que se fundamentam na dotação de fatores, o progresso técnico tem um papel secundário. Já para as Vantagens

Comparativas Dinâmicas, ao considerar as modificações técnicas, estas podem influenciar a competitividade dos países/setores. De outro lado, as inovações podem gerar vantagens absolutas ou monopólicas.

As inovações podem, ao gerar vantagens absolutas e vantagens comparativas, passíveis de ser modificadas ao longo do tempo, afetar diretamente os padrões de competitividade dos países/setores/firmas. Ainda mais, essas modificações podem até certo ponto ser direcionadas.

A Empresa Multinacional pode ser definida como a empresa de grande porte que possui e controla ativos em pelo menos dois países. Aspectos como difusão geográfica, controle, centralização da tomada de decisão, estratégia comum e orientação global, difusão de propriedade a nível de país, componente externo da produção e vendas do grupo e tamanho, são considerações primordiais para defini-la.

O crescimento da firma a levaria, na procurar novos mercados, a investir no exterior via produção direta. A tendência de expansão da firma significaria a diversificação da produção, assim como a penetração de novos mercados internos e externos. A firma certamente espera conseguir lucros anormais, em decorrência dos riscos maiores. Isto seria resultado de algum ativo específico à propriedade da firma.

Os mercados externos desempenham um papel importante no processo de expansão das firmas e afetam os padrões de competição da indústria. Ao mesmo tempo a presença de subsidiárias das firmas estrangeiras pode ter efeitos significativos (positivos ou negativos) sobre a dinâmica de certos mercados e indústrias nacionais.

Os novos arranjos institucionais em curso ocasionados pelos processos de integração econômica podem afetar a competitividade das empresas ou países.

Os processos de integração não são neutros e levam à necessidade de negociar a abertura de setores sensíveis, até que os desequilíbrios sejam paulatinamente eliminados; e principalmente analisar os efeitos da existência de *similaridade/complementaridade* entre as estruturas produtivas dos países membros.

O papel das estratégias das empresas procurando se posicionar no mercado, também pode ser analisado como uma consequência da competitividade ou uma procura pela mesma.

Está dependerá dos recursos, do ambiente, do objetivo, da cultura de modo a que a empresa cresça, sobreviva ou saia do mercado

Dentro do sistema agro-industrial existem diferentes graus de integração, tanto horizontal como vertical; porém uma tendência recente organiza a cadeia a partir exclusivamente da demanda. Com isso, se muda de um padrão dominado por produtos homogêneos onde a concorrência se dava via preços, para um padrão onde a diferenciação de produtos e qualidade domina ou se conjuga com o fator preço. Assim, a competitividade do setor consolida-se fundamentalmente na dinâmica do mercado doméstico nas relações produtores-fornecedor-cliente.

## CAPÍTULO II

### O SETOR DE LATICÍNIOS NO BRASIL: ESTRATÉGIAS, MUDANÇAS E TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS.

#### 2.1 A Situação da Cadeia Produtivas do Leite no Mercosul

O livre comércio entre os países do Mercosul e a gradual consolidação do mercado regional têm aberto muitas oportunidades de comércio nos mais variados setores. No setor de laticínios não é diferente. Porém, a cadeia agroindustrial do leite no

Brasil é vulnerável à formação do Mercosul, pois a produtividade é menor e os custos de produção são maiores do que no caso da Argentina e o Uruguai; o Paraguai ao contrário tem uma pecuária com baixos índices de produtividade.

A integração coloca as cadeias agroindustriais do leite dos países do bloco em concorrência acirrada. Por outro lado, permite que empresas multinacionais passem a produzir dentro do bloco ou exportar seus produtos a partir de seus países de origem, agora com base no mercado regional.

No Brasil, em relação à produção, a produtividade apresenta uma grande variação entre os produtores, o que significa que a abertura do setor ocasiona impactos diferentes entre eles. Em relação à indústria, a modernização do setor, ocorrida nos últimos anos, impulsionada principalmente pelas empresas multinacionais, possibilita a obtenção de produtos com elevados padrões técnicos e de qualidade, que passam a concorrer com seus similares produzidos nos outros países. Aqui as vantagens dos custos de produção, são relativizadas pelas vantagens de localização, os Custos de oportunidade dos investimentos em marketing, propaganda e logística, pelos custos de internação do produto no mercado nacional, e pelos custos do investimento direto ou em parcerias empresariais.

Empresas dos demais países do Mercosul têm instalado centros de distribuição, tem feito parcerias e/ou comprado fábricas no Brasil. A vantagem do Brasil está em fabricar produtos mais elaborados, pois possui um nível de tecnologia mais avançado na elaboração de produtos e, ainda, o tamanho do mercado consumidor possibilita ganhos de escala mais elevados. Por outro lado, as empresas multinacionais têm instalado filiais no Mercosul a fim de aproveitar o potencial do mercado.

Nos segmentos de iogurtes e leite longa vida o Brasil está no mesmo nível de países altamente desenvolvidos; o mesmo não ocorre nos segmentos de queijos onde há certa defasagem na modernização das fábricas. Comparativamente no segmento de queijos, aos outros países do Mercosul, o Brasil está no mesmo patamar tecnológico, há algumas fábricas modernas e automatizadas, em quanto à maioria está num estágio artesanal ou semi-industrial (Revista Indústria de laticínios, junho 1997).

Existem vantagens naturais para a criação de gado leiteiro na Argentina, Uruguai. No Brasil, os pastos naturais são mais pobres, o que obriga a complementarão da ração animal.

A média de produção de leite pôr fazenda, na Argentina, chega a 560 litros pôr dia; no Uruguai, 390 litros; no Paraguai, 140 litros; e no Brasil, 90 litros. A média de fornecimento por produtor, no Brasil, é de 50 litros diários (78% do total) (Panorama Setorial, 1997).

O Brasil é o país que produz menos leite no Mercosul, quando comparado com o tamanho do seu rebanho (19 milhões de cabeças em 1995). Calcula-se que a produtividade estimada do rebanho no Brasil seja de 900 litros por vaca (valor para 1995). A diferença é grande se comparada com a Argentina, que é de 3,5 mil litros (ver Tabela 1).

**Perfil da produção de leite nos países do Mercosul (1995)**  
**(Tabela 1)**

Parâmetros	Brasil	Argentina	Uruguai	Paraguai
<b>Produção (litros)</b>	19,2 bilhões**	8,5 bilhões**	1,2 bilhões**	435 milhões**
<b>Rebanho (vacas)</b>	19 milhões	2.38 milhões	377 mil*	517 mil
<b>Produtividade (litros/vaca/ano)</b>	900	3.500	2.800*	1.850
<b>Importações (toneladas/ano)</b>	461 mil	730	300	2,4 mil
<b>Preço ao produtor (US\$/litro)</b>	0,25	0,19	0,17	0,23
<b>Preço ao Consumidor (US\$/litro)</b>	0,65	0,75	0,55	n.d.
<b>Consumo Per capita/ano</b>	125	190	238	56
<b>Plantas Industriais</b>	1.732	860	34	20

Fonte: Elaboração do autor, a partir de dados de: Fonseca in Gloria Rural dez 1997; e indústria de laticínios;

\* Seragro/Federação Argentina-Uruguai.

\*\* dados para 1996; n. d: dados não disponíveis.

### 2.1.1 Argentina

O setor de laticínios argentino sofreu da mesma forma que o brasileiro, um processo de acelerada modernização como consequência da abertura da economia, adquirindo, uma maior competitividade internacional.

Do total do leite consumido na Argentina, 90% é produzido por empresas, o restante é processado artesanalmente; sendo que o setor informal é mínimo. É um mercado que movimenta US\$ 4,5 bilhões por ano.

Sua principal bacia leiteira fica nas províncias de Santa Fé, Córdoba, Buenos Aires e Entre Rios; com a província de Santa Fé respondendo por 27% da produção. Condições climáticas favoráveis, um solo muito fértil e topografia plana, assim como um rebanho geneticamente apto, possibilitam uma pecuária leiteira com alta produtividade.

Enquanto em 1981, se produzia 5,09 bilhões de litros; em 1990, 6,0 bilhões de litros, em 1996 a produção já tinha alcançado quase 9 bilhões de litros (Gomes, 1997 e Gazeta Mercantil Latino-Americana, 25/10/98). Entre os anos 1981 e 1990, a produção de leite cresceu apenas 1,8% ao ano, depois da estabilização da economia em 1991 (ano do plano econômico implementado pelo então ministro da economia Domingo Cavallo) ela cresceu a uma taxa média de 8% ao ano. (Gomes, 1997).

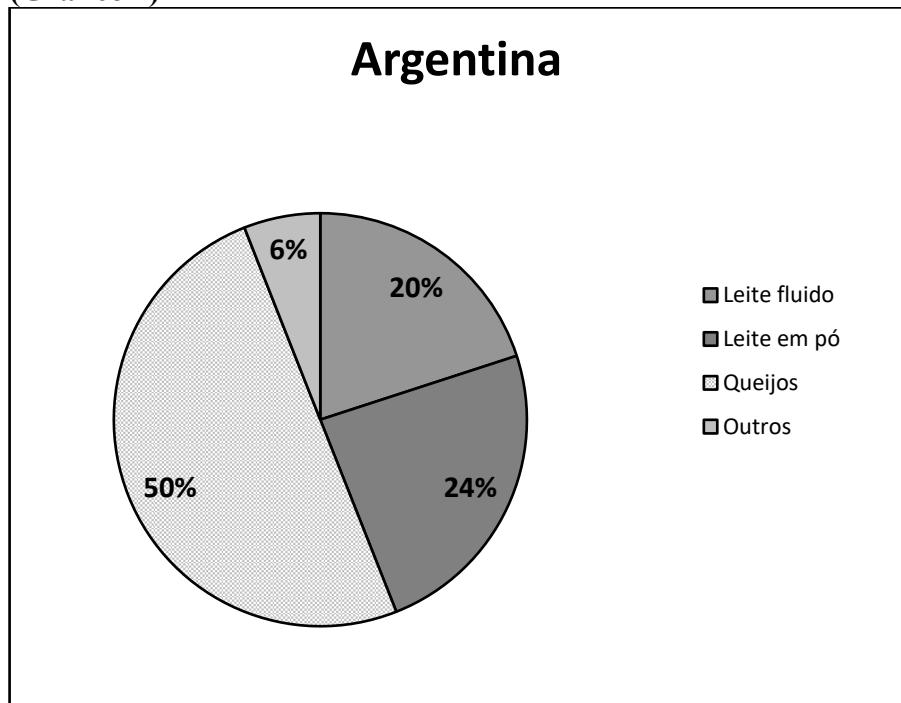
A indústria de laticínios Argentina é muito concentrada, com as 4 principais empresas dominando mais de 50% da produção. A liderança do mercado argentino é da empresa Sancor que processa 23% do volume de leite. A empresa Mastellone ocupa o segundo lugar com 13% do leite processado, depois aparecem a Milkaut, a Nestlé e a Williner com 7% cada.

A concentração geográfica da demanda, a elevada produtividade, a concentração industrial e proximidade da matéria prima aumentam a eficiência da indústria leiteira argentina. A estrutura da distribuição de renda e o nível elevado da mesma também influem

no maior peso de derivados lácteos no consumo da população, sobretudo queijos; isto aliado a uma tradição cultural do consumo destes bens.

Segundo dados da Revista Indústria de Laticínios (setembro de 1997): 50 % da produção de leite se destina a produção de queijos; o leite em pó absorve 24%; o leite fluido, 20%; outros 6%. (Gráfico 1).

**Destino da produção de Leite  
(Gráfico 1)**



Fonte: Revista Indústria de Laticínios, 09/1997

O consumo de leite e derivados tem aumentado nos últimos anos, em 1994 era de 224 litros per capita (Tabela 2). O segmento que mais se favoreceu foi iogurtes com um crescimento de quase 300% - passou de 1,8 Kg/habitante, em 1980 para 6,7 Kg em 1994. Porém, os níveis de consumo não devem crescer mais. A Tabela 2 mostra uma tendência à estabilização do consumo, que cresceria só no caso de uma mudança na renda da população; ao não acontecer isto, a produção excedente deverá ser totalmente exportada (Revista Produtor Parmalat, outubro 1997 e Gomes, 1997)

**Evolução do consumo argentino de produtos lácteos  
(Tabela 2)**

Produto	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Leite Fluido (litros)	56,8	52,1	45,7	46,9	56,0	57,0	58,0
Queijos (quilos)	9,2	7,8	7,4	8,6	10,1	10,5	10,9
Leite em pó (quilos)	2,2	3,4	2,4	2,9	3,4	3,0	3,4
Doce de leite (quilos)	1,8	2,1	1,9	2	2,6	2,7	2,9
Manteiga (quilos)	1,2	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	1,3
Iogurtes (quilos)	1,8	2,3	3,9	5,2	6,0	6,5	6,7
Pudins (quilos)	0,4	0,4	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6
Leite condensado (quilos)	0,3	0,2	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4

Fonte: Departamento de Lechena (SAP y A), ABPLB e Panorama Setorial, 1997.

Nos anos 90 a Argentina tomou-se um importante exportador de produtos lácteos, perto de US\$ 300 milhões em 1998 (Gazeta Mercantil Latino-Americana, 25/01/1999). Seus principais compradores são os países do Mercosul, com destaque para, o Brasil, que compra aproximadamente 80% das exportações argentinas. Por outro lado, este elevado volume a torna muito dependente deste mercado, em especial do Brasil, é qualquer retração da demanda pode ter serias consequências sobre o setor na Argentina.

Do lado das importações, estas aumentaram nos últimos anos, principalmente as de leite em pó e queijos. Os motivos foram a escassez de leite em pó no mercado interno e a falta de variedades dos produtos (panorama Setorial, 1997). Mais adiante veremos que isto é contestado por produtores brasileiros, eles alegam que empresas com sede na Argentina fazem triangulações de leite da União Européia, da Nova Zelândia, para aproveitar as facilidades de financiamento as importações e realizar operações de arbitragem no Brasil, elevando artificialmente a oferta do leite.

Na primeira metade dos anos 90, a importância crescente dos mercados de exportação, principalmente o Mercosul, e as mudanças nos padrões de consumo, influenciaram as mudanças no perfil patrimonial das empresas e estimularam uma onda de novos investimentos.

A Sancor realizou uma Aliança com a Sociedad Cooperativa de Tambores da região de Rosário (Cotar), uma das mais tradicionais da região. Esta aliança permite que a Sancor seja responsável pelo desenvolvimento, marketing e comercialização dos produtos elaborados pela Cotar; e que alguns produtos da Cotar sejam elaborados na fábrica da Sancor.

O principal mercado exportador da Sancor se encontra no Brasil, onde uma subsidiária foi instalada para otimizar a distribuição e a comercialização. Em 1997 ela exportou US\$ 75 milhões para o Brasil e, desde 1986, conta com um centro de Distribuição. Neste mesmo ano faturou 950 milhões de dólares com as suas 21 fábricas na Argentina (Gazeta Mercantil Latino-Americana, 28/10/98) (ver Tabela 3).

### Perfil da Sancor

(Tabela 3)

Faturamento	U\$\$ 950 milhões/ano
Exportações	U\$\$ 80 milhões/ano
Produção	1,7 bilhão de litros/ano
Cooperativas (Santa Fé e Córdoba)	100
Total de Produtores	4,5 mil
Investimentos em fase Final	U\$\$ 200 milhões

Fonte: Gazeta Mercantil Latino-Americana 28/10/1998

A Mastellone em 1995 se associou à francesa Danone nos segmentos de queijos, sobremesas e iogurtes, que são controlados por esta última. Ambas colocaram em funcionamento uma fábrica na província de Buenos Aires, com uma capacidade de 200 mil toneladas anuais de iogurtes, queijos e sobremesas. Além disso, são processados 600 mil litros de leite por dia, sendo a maior fábrica da América Latina e a segunda em âmbito mundial, envolvendo um investimento conjunto de US\$ 60 milhões (Gazeta Mercantil Latino-Americana, 5/10/98).

De outro lado, a Mastellone tem uma estratégia de expansão para o interior da Argentina e para isso comprou a Carnes Puntana a um valor de US\$ 6,5 milhões. Com o objetivo de se posicionar melhor no Mercosul, principalmente no Brasil ela adquiriu a companhia Leitesol por US\$ 14 milhões. O seu faturamento em 1997 foi de US\$ 835 milhões e exportou US\$ 39,3 milhões.

A Parmalat chegou à Argentina em 1992 e um ano depois inaugurou a sua primeira fábrica no país, a um custo de US\$ 20 milhões. Em 1996 ampliou suas instalações para produzir leite em pó (1,1 mil toneladas) com um investimento de US\$ 4 milhões. Em 1995 faturou US\$ 70 milhões produzindo leite fluido e leite em pó.

A cooperativa Milkaut, que tem a única planta de soro no Mercosul, fez um acordo com a firma holandesa Nutricia, para a elaboração de leites especiais, em que a cooperativa entra com a matéria prima e instalações enquanto a empresa estrangeira aporta capital e tecnologia. Ao mesmo tempo a Milkaut comprou uma empresa no Brasil para viabilizar o acesso ao mercado regional. Por sua vez a empresa Soc. Alfredo Williner fez um acordo com a Exim Alimentos para a distribuição dos seus produtos no sul do Brasil. Esta última empresa representa à multinacional Kraft Foods na importação de queijo. A Kraft entrou na Argentina comprando uma empresa do segmento de sorvetes, e se expande através da diversificação dos seus investimentos. A japonesa Yakult, que é líder no segmento de leites fermentados no Brasil, está distribuindo seus produtos na Argentina e planeja no futuro construir uma fábrica.

Tomando como referência o processo de alianças e a expansão de investimentos na Argentina, se desprende que o setor começa a ser dependente de firmas estrangeiras; tanto nas áreas tecnológica como financeira.

Segundo Nofal e Wilkinson (1998), o segmento de iogurtes - que participa muito pouco no comércio exterior representa quase 15% do valor global dos derivados de leite em 1997 utilizando apenas 3% do volume total do leite industrializado.

Do lado segmento se queijos, em 1997, os três sub-segmentos: duros, semi-duros e moles tiveram em 1997, valores de produção de US\$ 383, US\$ 472, US\$ 705 milhões respectivamente. Aqui o segmento mais dinâmico é o de queijos moles, que tem maior volume de produção e maior consumo per - capita, mas participa pouco do comércio exterior. Os queijos duros e semi-duros, por outro lado, tem um volume menor de produção, menor consumo per - capita e maior razão de exportações. Neste segmento também, a concorrência das empresas líderes passa mais por investimentos diretos que visam os mercados domésticos.

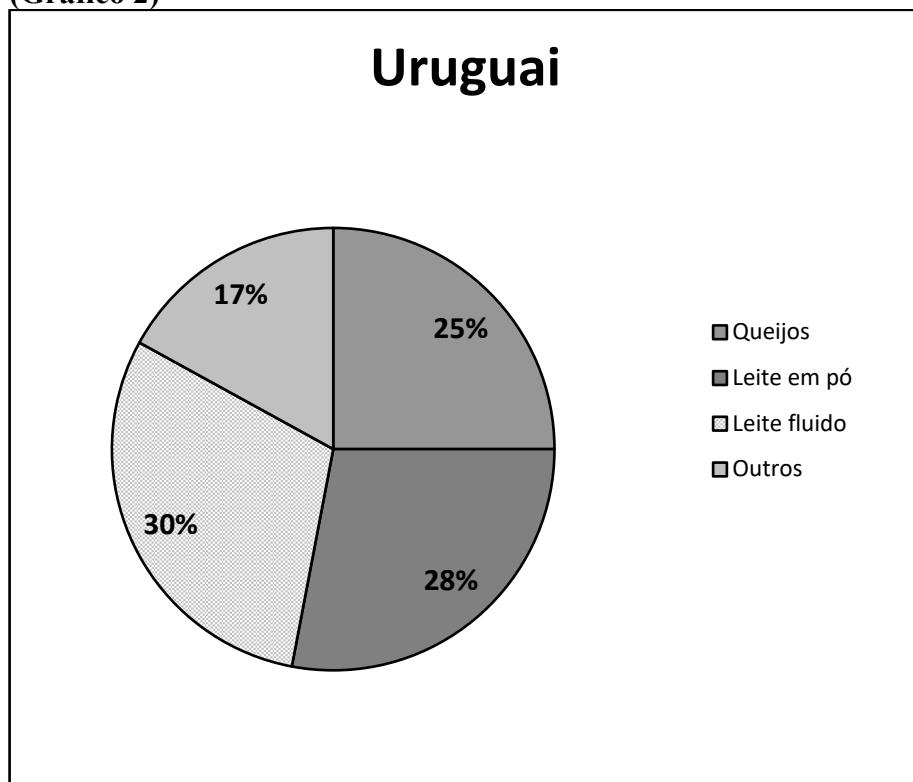
O principal produto de exportação do setor de laticínios é o leite em pó (integral e desnatado) e nos últimos dez anos o consumo ficou estagnado enquanto a produção dobrou. Este segmento é fortemente concentrado e no caso do leite em pó desnatado, sete empresas são responsáveis por 97% da produção, são as principais empresas estão investindo fortemente em aumento da capacidade de produção.

O crescimento da produção e dos investimentos se explica pelo aumento das exportações para o Mercosul, contrastando com a estabilização do consumo. Isto também explica as estratégias regionais das multinacionais principalmente nos segmentos de leite em pó e queijos. Também as empresas líderes estão realizando investimentos e alianças na procura de uma maior presença no mercado brasileiro de produtos finais.

## 2.1.2 Uruguai

O Uruguai possui condições climáticas similares às da Argentina, um rebanho leiteiro com raças adequadas e produtores especializados tecnologicamente, o que permite uma produção a custos muito baixos. Ao mesmo tempo a legislação exige a vacinação do gado (contra brucelose, febre aftosa, carbúnculo) e testes de tuberculose, em vigor desde 1963 (Revista Produtor Parmalat, junho 1997). Em 1996, o Uruguai produziu mais de 1,2 bilhão de litros de leite. Nesse ano, o destino da produção de leite foi de 25,5% para queijos; 28% para leite em pó; 30% para leite fluido; 16,5% para outros derivados lácteos (Revista Indústria de Laticínios, outubro 1997).

**Destino da produção de Leite**  
(Gráfico 2)



Fonte: Revista Indústria de Laticínios, 09/2007

Em 1997, os produtores uruguaios remeteram às indústrias do país cerca de 1 bilhão de litros, dos quais 70% foram exportados (Gazeta Mercantil Latino-Americana, 20/04/1998).

O número de propriedades tem diminuído sensivelmente nos últimos anos, o que indica um processo de concentração produtiva; e por outro lado, o rebanho tem aumentado o que explica em parte, sua elevada produtividade. Ver tabela a seguir.

**Produção do leite no Uruguai**  
(Tabela 4)

Ano	Rebanho	Número de propriedades	Produtividade (litros/vaca/ano)
1986	362.000	7.200	1.900
1990	349.000	6.800	2.200
1993	371.000	6.500	2.450
1995	377.000	6.000	2.800

Fonte: Elaboração do autor, Seragro/Federação Agrária do Uruguai in Revista Produtor Parmalat, junho de 1997

O consumo per capita de leite e derivados no Uruguai é um dos mais altos da América Latina – 223 litros. Este país exporta principalmente leite em pó, queijos, manteiga, leite condensado e caseína. A partir de 1990, as exportações cresceram rapidamente, praticamente dobrando de valor em 1994. Em 1996, Uruguai exportou US\$ 125 milhões (ver tabela a seguir).

**Evolução das exportações de lácteos do Uruguai**  
**(Tabela 5)**

Ano	Volume Físico (milhões de Kg)	Valor (US\$ milhões)
1987	20	39,8
1988	22	48
1989	21	60,1
1990	30	78
1991	79	78
1992	85	65
1993	101	85
1994	100	118
1996	n.d.	125

Fonte: Elaboração do autor, Ministério da Pecuária, da Agricultura e da Pesca do Uruguai in Revista Produtor Parmalat, junho de 1997. n d: dados não disponíveis.

A cadeia de lácteos do país controla o mercado local, e tem uma elevada propensão a exportação. O setor é dominado pelas cooperativas que em 1995 controlavam 88% da produção. A mais importante delas é a Cooperativa Nacional de Produtores de Leite (Conaprole) que possui 13 fábricas distribuídas por todo o território Uruguai; congrega 3,3 mil sócios produtores e empregam 2,4 mil funcionários (Jornal Gazeta Mercantil, 13/11/1997 e Gazeta Mercantil Latino-Americana, 14/09/1998). Ela capta 60,35% da produção total do país e exporta 50% do leite captado. Outras empresas importantes são a Parmalat, Pili, Clady, Queseria Helvética e Calcar (panorama Setorial, 1997).

**Fábricas da Conaprole**  
**(Tabela 6)**

Local	Produtos	Capacidade diária (Miles de litros de leite)
Montevidéu	Doce de leite	120
	Sorvetes, Iogurte, Manteiga	200
	Leite consumo	400
	Leite UHT	70
	Queijo pasteurizado e ralado	16 (mil/quilos)
Canelones	Queijo	70
Tarariras	Queijo	300
	Caseína	200
Parada Esperanza	Leite consumo	30
Villa Rodriguez	Leite UHT	400
	Queijos	180
San Ramón	Queijos	200
	Casseinatos	200
San Carlos	Leite consumo	80
Rincón del Pino	Leite em pó	400
	Caseína	200
Rivera	Leite consumo	40
Mercedes	Leite em pó	400
	Leite em pó	300
	Leite condensado	20
Florida	Leite consumo	20

Fonte: Conaprole in Gazeta Mercantil Latino-Americana (14/09/1998)

A Conaprole tem se tornado cada vez dependente da exportação de commodities, sobretudo de leite em pó, mas também de queijos como matéria-prima. Neste processo a sua participação no valor bruto da produção do setor fica em média 10% abaixo do seu peso na captação de leite; o que indica uma perda de posição nos produtos dinâmicos do mercado doméstico uruguai (iogurtes), e de exportação (queijos finos).

Porém, dada sua especialização produtiva em commodities, ela enfrenta a necessidade de optar por estratégias de produção de novos produtos de maior valor agregado (Nofal e Wilkinson, 1998).

No segmento de leite Longa Vida a Conaprole enfrenta a concorrência da Parmalat e como forma de responder aos desafios de concorrer com as multinacionais tem sido formar uma joint venture com a Bongrain. Em 1995 ela associou-se à empresa francesa Bongrain no projeto de construção de uma fábrica de queijos, e juntas elas criaram a empresa Bompole, na qual cada uma tem 50% de participação. A produção esperada é de 15 toneladas de diferentes variedades de queijos que estará a cargo da Bompole, sendo que a venda ficará a cargo de cada um dos sócios.

Recentemente a Conaprole comprou a Leben Ltda., por US\$ 2,5 milhões, empresa que se encarregava de distribuir seus produtos no Rio Grande do Sul. O objetivo da compra se relaciona ao crescimento do sistema de distribuição no Brasil. Os principais produtos que exporta para o Brasil são leite Longa Vida, queijos, leite em pó, manteiga e doce de leite.

A multinacional italiana Parmalat tem uma fábrica em Nova Helvécia que produz principalmente leite em pó, queijos, iogurtes e leite; e está ingressando no ramo de sorvetes artesanais. Em 1997, inaugurou no Uruguai duas novas fábricas para produzir leite em pó e leite longa vida, que significaram um investimento de US\$ 8 milhões. A fábrica que elabora leite longa vida já está funcionando (custou US\$ 3,5 milhões), e tem uma capacidade de produção de 80 mil litros de leite por dia, que serão destinados quase exclusivamente para o Brasil. A fábrica de leite em pó será a terceira desse tipo que a Parmalat instala no país, e estas juntas produzirão 50 toneladas diárias, dos quais 90% serão destinadas a Brasil e Venezuela. Em 1997 faturou US\$ 34 milhões, e espera chegar aos US\$ 50 milhões em 1998, sendo US\$ 25 milhões em exportações.

O Mercosul é cada vez mais importante para o Uruguai, além de ser seu principal mercado de exportação de commodities de laticínios, ele é importante para explorar a transição para produtos de marca como no caso de exportações de leite Longa Vida. Por outro lado, a aliança estratégica com a Bongrain a coloca na frente do processo de reestruturação regional do segmento de queijos, visando a terceiros mercados. Ao mesmo tempo, a presença da Parmalat no país, passa a desenhar internamente o ambiente competitivo decorrente das estratégias regionais das empresas multinacionais do leite (Nofal e Wilkinson, 1998).

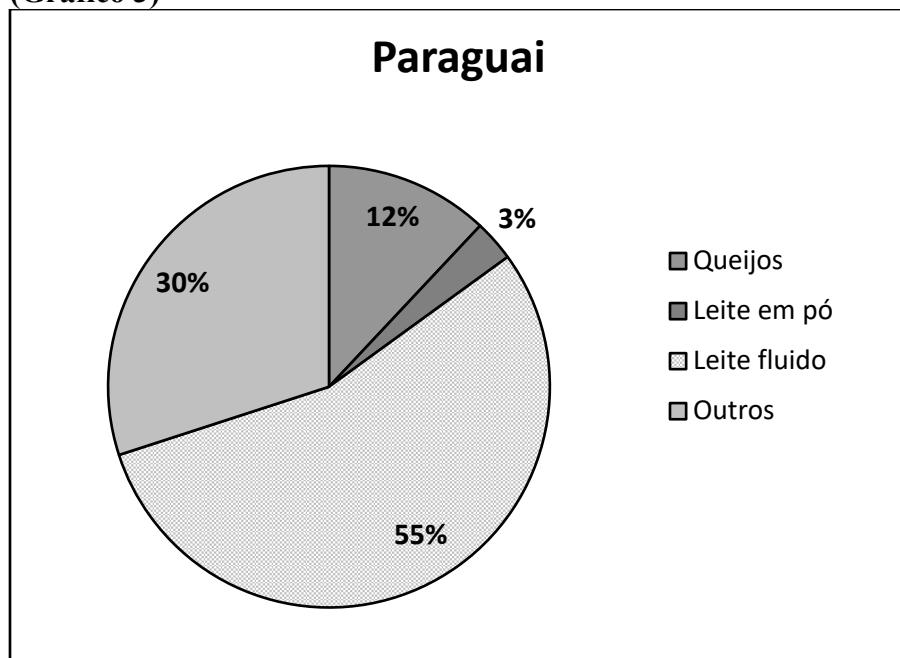
### 2.1.3 Paraguai

Paraguai produziu 428 milhões de litros em 1995, e a indústria de laticínios enfrenta o desafio da modernização. Os hábitos alimentares no país privilegiam o consumo de leite *in natura* e queijos caseiros; com o resultado que apenas 33% do leite produzido é captado pelas empresas. Em 1995 foram produzidos 430 milhões de litros de leite.

Em 1992, existiam 28 plantas industriais que processavam 250 mil litros/dia, aproximadamente um quinto do total de leite produzido no país. Destas 28, apenas três plantas, pertencentes a comunidade Menonita, tinham mais de 70% da capacidade instalada. A reorganização do segmento de leite fluido se deu a partir da chegada do leite Longa Vida no mercado, nos anos 80. Por não precisar de refrigeração e pela diminuição nos gastos de distribuição o leite Longa Vida concorre de forma direta com o leite *in natura*.

#### **Destino da produção de Leite**

**(Gráfico 3)**



Fonte: Revista Indústria de laticínios, 09/1997

A Parmalat está no Paraguai desde 1994, e investiu US\$ 8 milhões na fábrica da cidade de São Lorenzo, em 1995 só operava apenas com 30% da capacidade instalada.

Pouca escala de produção e o pouco desenvolvimento do leite pasteurizado restringiram a produção de leite em pó, só uma planta. O grosso da demanda é suprida por importações clandestinas. O setor de iogurtes tem forte presença, 27 das 28 plantas existentes o fabricam, das quais cinco respondem por 80% da produção. De outro lado, o segmento de queijos absorve 12% do leite entregue as indústrias.

## **2.2 Indústria de Laticínios no Brasil**

### **2.2.1 O Período Anterior a Liberalização dos Preços e a Abertura da Economia**

Segundo Wilkinson (1996); a evolução do complexo leiteiro deve ser analisada em três períodos: i) final dos anos 60 até os 80; ii) o impacto da crise dos anos 80, até o fim do tabelamento em 91; e iii) o período do novo regime do novo regime de liberação, a partir de 1991.

A seguir, faremos uma breve resenha dos dois primeiros períodos, tendo como referência o trabalho de Wilkinson citado anteriormente; o terceiro período será analisado nas seções posteriores.

Na década dos anos 70, associado ao período de crescimento econômico brasileiro e o consequente crescimento industrial, se dá um novo impulso ao aumento da urbanização do Brasil. Esta expansão populacional urbana leva a uma maior demanda por suprimento alimentícios vindos da área rural.

De forma que concomitantemente, a agricultura passa por um processo de modernização técnico-produtivo onde se consolidam as relações agrícolas e industriais, formando-se como resultado os chamados “complexos agro-industriais”. Estes tiveram como motor principal a política de crédito rural, iniciada em 1965.

i) O primeiro período de urbanização, levando a um aumento da demanda por leite fluido, que estímulo a integração dos mercados regionais dentro do país. Ao mesmo tempo houve a adoção de novos padrões de consumo de derivados lácteos, como iogurtes, sobremesas lácteas e queijos não tradicionais. Consolidando um mercado nacional e possibilitada pelo crescimento da malha rodoviária.

Nesse período, um grupo de empresas multinacionais passou a assumir a lideranças dos mercados mais dinâmicos e de maior valor agregado. Empresas nacionais empreendedoras ingressaram em novos segmentos de mercado e formaram parcerias com multinacionais passou a assumir a liderança do mercado dos mais dinâmicos e de valor agregado. Empresas nacionais empreendedores ingressam em novos segmentos de mercado e formaram parcerias com multinacionais detentoras de vantagens tecnológicas. Um exemplo é o segmento de iogurtes, a Laticínios Poços de Caldas, pioneira absoluta na fabricação do produto, se associou com a Danone líder do segmento na França, por volta de 1975 (ver capítulo 3).

Por outro lado, as cooperativas que atuam no setor se esforçam em seus sistemas de associação mediante as cooperativas centrais, para controlar o mercado de leite fluido e atender à demanda dos mercados regionais.

Assim, nesses anos houve uma divisão do trabalho entre as cooperativas que se concentram no leite fluido e as multinacionais que entraram no país o fizeram mediante alianças estratégicas com empresas nacionais ou mediante compra de laticínios nacionais, ou mediante a compra de laticínios nacionais, com marcas consolidadas no mercado, com exceção da Nestlé.

ii) No período dos anos 80, o setor pecuário foi afetado pela crise econômica que avanço sobre o país, com queda da demanda e da produção, aumentando as importações para abastecer o mercado nacional. Ao mesmo tempo, com os preços do leite e o mercado fechado a concorrência externa, diminuiu a exigência dos produtores por modernizarem e aumentou o incentivo ao crescimento do setor informal.

O objetivo declarado do tabelamento do preço do leite pasteurizado ao nível do consumidor era não permitir o exercício de poder de monopólio dos laticínios, garantir que este produto fosse acessível às camadas da população mais empobrecidas e favorecer o controle da inflação.

Farina (1996), mostra como funcionava o tabelamento de preços e a sua estrutura:

*“Por 45 anos os prazos pagos ao produtor estiveram sob controle governamental. Os preços do leite pasteurizado eram tabelados em nível do consumidor, enquanto o preço dos derivados eram controlados pela Comissão Interministerial de Preços. A Importação só poderia ser feita com permissão governamental, e fiscais do serviço de Inspeção Federal eram colocados para trabalhar dentro da indústria fiscalizando as condições higiênico-sanitárias e a aplicação do*

*produto entre os diversos derivados”*

*“...um preço mínimo base (preço-cota) ao qual aplicavam-se descontos de acordo com a sazonalidade da produção (cota/excesso) e com a destinação do produto (consumo/indústria). O único pagamento diferenciado baseava-se no teor de gordura.”*

Porém, na prática, a administração dos preços feita desde os últimos anos da década dos 40 e a falta de coordenação entre as políticas utilizadas pelo governo prejudicariam a modernização do setor. Os efeitos negativos desta política, segundo Wilkinson (1996) foram:

- \* subordinar a renda do produtor rural ao combate da inflação;
- \* inviabilizar a modernização técnica do setor;
- \* criar uma dependência de importações;
- \* predominância de uma oferta leiteira não especializada;
- \* manutenção e fortalecimento do setor informal na produção de leite.

Assim, foram às cooperativas as mais afetadas, pois elas se concentraram na produção de um produto de menor valor agregado, o leite fluido, sujeito ao tabelamento de preços. Um outro problema que elas enfrentavam era institucional, as cooperativas em consequência de seus estatutos, eram obrigadas a comprar todo o leite de seus sócios, arcando com a perda no caso de excesso de oferta.

No final dos anos 70 e início dos 80, os segmentos de produção de leite tipo B e os de derivados lácteos foram beneficiados com o fim do tabelamento o que permitiu enfrentar a crise econômica em melhores condições. Por outro lado, o setor como um todo se beneficiou da disseminação das inovações tecnológicas ocorridas nos mercados mais desenvolvidas nas áreas de processos produtivos, inseminação artificial, etc. Assim, aumentava a rentabilidade das indústrias e dos produtos mais tecnificados; dando lugar à diversificação da produção e ao lançamento de novos produtos. Um exemplo do impacto das novas tecnologias sobre o setor é do leite Longa Vida que apareceria com força no mercado a medida dos anos 80; trazido por empresas multinacionais, este ocuparia o espaço que pertence ao leite fluido produzido pelas cooperativas.

Porém, as barreiras à entrada técnicas no mercado de leite Longa vida são contornáveis e num momento posterior as cooperativas também começaram a produzir este produto, e iniciaram um processo de diversificação produtiva. Encorajadas pelos nichos deixados pelas multinacionais ou sendo seguidores dos novos segmentos a que estas ingressavam.

Essa nova tendência de diversificação e lançamento de novos produtos se sustenta na fidelidade do consumidor a marca baseada em dois vetores básicos – qualidade e diferenciação de produtos - ambos são possíveis graças a fortes investimentos em marketing (englobando distribuição e propaganda), e pesquisa em desenvolvimento de novos produtos, e são muito importantes nas estratégias de segmentação de mercados.

As empresas multinacionais com seu maior *know-how* e recursos (financeiros e tecnológicos) saíram na frente e dominaram esses mercados. A própria crise inibe investimentos pela incerteza gerada. Prova disso são os nichos de mercado que essas deixaram de aproveitar, é que só “depois” seriam exploradas por outras empresas com estratégias de concorrência mais ousadas (ex. A Parmalat, Danone).

Por outro lado, as cooperativas tinham uma presença continuada nos seus mercados locais e possuíam marcas consolidadas havia décadas o que permitiu a que elas se apoderassem de uma parte importante da demanda. Isto apesar das cooperativas já sentirem os efeitos da crise estrutural do país desde o início dos anos 80; no ano de 1987 registravam, ainda, importante presença nos mercados lácteos como mostra a Tabela 7.

**Participação das Cooperativas na Produção Global de Leite e Derivados (1987)  
(Tabela 7)**

<b>Tipo de Produto</b>	<b>Participação</b>
<b>Produção de Leite</b>	
Leite C	50%
Leite B	80%
<b>Leite Longa Vida</b>	
Integral	30%
Desnatado	75%
<b>Leite em Pó</b>	
Integral	25%
Desnatado	42%
<b>Outros Produtos</b>	
Queijo	35%
Manteiga	50%
Creme	15%
Iogurtes	40%
Doces de Leite	30%
Outros	40%

Fonte: CBCL in Wilkinson (1996)

O mercado de leite era estruturado de forma regional. Existia uma restrição geográfica influenciada principalmente pela política de fixação de um preço único ao nível do consumidor em todo país, ao mesmo tempo as características de perecibilidade do leite pasteurizado encareciam o custo do transporte entre as diversas regiões. Desse modo, os mercados se restringiam ao espaço local ou no máximo regional.

Todos estes fatores dariam espaço para que se consolidassem as cooperativas centrais que tinham um maior raio geográfico de ação. Porém, o mercado sofreu uma abrupta mudança com a entrada do leite Longa Vida, que pronto concorria com preços não muito acima do leite pasteurizado; e ademais, eliminou os problemas da perecibilidade e de transporte.

Desse modo, as mudanças no lado da demanda do leite junto com as facilidades que o leite longa Vida oferecia no item conveniência (na compra, estoque e distribuição), e as possibilidades de segmentação que este oferecia, consolidaram a passagem de mercados nacionais e logo em para pautas de consumo maior valor agregado, envolvendo regionais para processos produtivos mais sofisticados (Wilkinson, 1996) que marcaria a nova configuração do setor.

## 2.2.2 A Situação Atual, O Período Entre 1991-1997

Neste período, não é só a cadeia do leite que sofre fortes mudanças. Num contexto geral, a partir do início dos anos 90 o Brasil passa por uma fase de mudanças na sua estrutura econômica. Depois de anos de taxas inflacionárias elevadas e planos de estabilização mal sucedidos, com a instauração do plano real o país alcança um período de estabilidade econômica que veio precedida por um movimento de abertura da economia e a progressiva saída do Estado dos seus empreendimentos (privatizações).

Inicialmente, as medidas econômicas adotadas (redução das tarifas de importação e taxa de câmbio sobrevalorizada, financiamento facilitado para importações, elevada taxas de juros) servem para utilizar as importações (em particular as de produtos alimentícios) como freio à elevação dos preços internos. Desse modo, a importação de leite era feita com o objeto de regularizar a oferta, deprimir a demanda do setor por preços internos maiores e com isso reduzir o impacto inflacionário.

Mas, estas políticas tiveram (e têm na atualidade) como uma característica perversa para o setor lácteo a quebra e posterior eliminação de produtores nacionais, tendência que se agrava quando utilizada sem correções e por longos períodos de tempo. Isto acontece porque produtos importados, em muitos casos, são favorecidos por subsídios e outros incentivos (políticas governamentais, diretas ou indiretas) nos seus mercados de origem chegando ao país com preços mais competitivos que os nacionais.

Por outro lado o Brasil não conta uma infra-estrutura que controla a competitividade espúria dos concorrentes para utilizar uma expressão de Fajnzylver.

Segundo ele a “Competitividade Espúria” se caracteriza pela existência de baixos salários, a manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações e altas taxas de rentabilidade no mercado interno, que podem propiciar melhoria do desempenho externo apenas no curto prazo. Um contraponto a esta, seria a “Competitividade Autêntica” que é obtida mediante aumentos da produtividade através da incorporação de progresso técnico (Haguenauer, 1989).

Esta infra-estrutura seria um arcabouço institucional organizado capaz de trabalhar dentro dos acordos internacionais assinados pelo Brasil e regulamentados pela Organização Mundial do Comércio (OMC); chama-se: Direitos Antidumping, Direitos Compensatórios e Medidas de Salvaguarda, que ofereça mecanismos para controlar o ingresso de produtos subsidiados.

O mercado internacional de produtos lácteos é um dos mais distorcidos, por causa dos grandes subsídios presentes nos países exportadores, principalmente a União Européia. Por outro lado, a forte posição do Brasil como um grande importador o fazem alvo direto dos subsídios dessas políticas.

Essa política de favorecer importações visando à contenção de preços se demonstraria perversa, e seria complementada pela política macroeconômica do governo, colocando o país sob uma camisa-de-força: câmbio sobrevalorizado vs. Inflação, crescimento vs. Estabilidade.

Alguns efeitos têm sido graves; ao mesmo tempo em que o governo eliminou o controle de preços do leite, ele também deixou de participar dos programas sociais. Segundo Wilkinson (1996), entre 1988-1990, os programas sociais representavam entre 1 e 2 bilhões de litros por ano, correspondendo a aproximadamente, 30% do leite C distribuído no país. Este fato junto à retratação da demanda após o insucesso do Plano Cruzado levaria ao excesso da oferta inclusive na entressafra naquele período.

Nos últimos anos (principalmente a partir de 1991) toda a cadeia do setor leiteiro tem sofrido mudanças estruturais muito fortes, mas essas mudanças não foram homogêneas ao longo da cadeia do leite. Nesse sentido, uma característica fundamental da cadeia, é que, apesar de contar hoje, como uma indústria com padrão elevado de modernização e competitividade, o

setor de produção de leite não acompanhou o processo de modernização. Como veremos mais adiante, coexistem produtores altamente tecnificados com produtores que utilizam métodos de produção rudimentares, na ordenha, transporte e até na produção de laticínios não é diferente.

Para Gomes (1997), os principais determinantes das transformações no setor lácteo no período recente foram:

- a) A liberalização do preço do leite em 1991;
- b) A queda da inflação, a partir de julho de 1994, com a instauração do Plano Real;
- c) A maior abertura da economia ao comércio internacional, a partir dos anos 90, especialmente com a efetivação do Mercosul; e
- d) O crescimento da coleta a granel de leite.

A seguir discutimos as principais mudanças nos segmentos de produção, indústria, consumo e comércio externo da cadeia do leite.

### 2.3 A PECUÁRIA LEITEIRA

No Brasil a produção de leite concentra-se nas regiões Sudeste e Sul, onde as condições climáticas são mais favoráveis às raças leiteiras existentes, porém tem-se um direcionamento para o centro-oeste registrado nos últimos anos. Do total do rebanho leiteiro (20 milhões de cabeças aproximadamente), apenas 5% são de raças apropriadas à exclusiva extração de leite. O restante são animais para o aproveitamento da carne. Uma quantidade importante da pecuária leiteira é formada por animais de dupla aptidão (aproveitamento de leite e carne do gado criado para corte).

Segundo dados do IBGE, (Panorama Setorial, 1997) o tamanho do rebanho vem aumentando, principalmente no último ano. Em 1981, era de 16,49 milhões de cabeças, em 1990 passou para 19,07 milhões de vacas, ver tabela 8.

**Evolução do rebanho Leiteiro**  
**(Tabela 8)**

Ano	Vacas Ordenhadas (em milhões de cabeças)
1980	16,51
1981	16,49
1982	16,38
1983	16,27
1984	16,34
1985	17,07
1986	17,40
1987	17,75
1988	18,05
1989	18,67
1990	19,07
1991	19,96
1992	19,11
1993	20,02
1994	n.d.
1995	19,0

Fonte: IBGE in Panorama Setorial (1997)

Devido às características de perecibilidade do leite in natura, as fazendas de criação ficam próximas aos laticínios e centros de consumo. A pecuária leiteira está distribuída por todo país, concentrando-se na região sudeste com 41,3% do total, o centro-oeste tem 18,5%, o nordeste 16,3%, o sul 15,04% e a região norte, 8,5%. A produção de leite se concentra nos estados de Minas Gerais, São Paulo, e Goiás, como mostra a tabela a seguir.

**Evolução da Distribuição regional da produção de leite no Brasil em percentagem, 1970-1995 (Tabela 9)**

Região	1970	1980	1995*
Norte	0,65	1,68	8,5
Nordeste	13,0	15,49	16,3
Sudeste	53,74	49,01	41,3
Sul	28,82	21,86	15,4
Centro-Oeste	7,79	11,96	18,5

Fonte: Elaboração Própria a partir de dados de: Wilkinson (1996), Panorama Setorial (1997), FJP (1992).

O Estado de Goiás se destaca na região Centro-Oeste, onde a produção tem aumentado mais significativamente. Segundo Gomes (1997), no período de 1990 a 1997 o crescimento da produção do leite no país foi de 38% a região Centro-Oeste foi de 70% e em Goiás 76%. Isto pode ser melhor visualizado na tabela 10.

**Evolução da produção de leite segundo as regiões, em percentagem (1990=100) (Tabela 10).**

Ano	Regiões				
	Norte (N)	Nordeste (NE)	Sudeste (SD)	Sul (S)	Centro-Oeste (CO)
1990	100	100	100	100	100
1991	104	123	106	104	108
1992	109	131	111	110	117
1993	108	129	82	113	127
1994	109	117	87	117	128
1995	122	150	115	123	143
1996	131	162	129	130	157
1997	138	173	139	137	170

Fonte: gomes, 1997. (\*) Brasil índice 100 = 14,5 bilhões de litros. Para as regiões: (N) 100 = 555 milhões de litros (NE) 100 = 2 bilhões de litros, (SE) 100 = 6,9 bilhões de litros, (S) 100 = 3,3 bilhões de litros, (CO) 100 = 1,7 bilhões de litros.

Explicações para o movimento de migração para a Região Centro-Oeste são: os incentivos fiscais oferecidos pelos estados, as condições favoráveis de clima de solo para a produção de forragens e grãos e preços competitivos, baixo custo de oportunidade da terra, a localização próxima dos principais centros da cidade e a modernização tecnológica dos produtos (Pinazza e Alimandro, 1989). O crescimento do rebanho do Centro-Oeste como no nordeste, nos últimos anos se beneficiou também da redução do número de produtores do leite B em regiões (principalmente São Paulo e Minas Gerais), que teriam migrado para tipo C, mais barata.

De outro lado, o número de produtores de leite tipo B vem diminuindo desde 1990. Assim, desde 1995 e 1996 abandonaram a atividade perto de 1200 fazendeiros um decréscimo de 14%, no período 1992-1996 essa taxa chega a 30%. O motivo seria que os preços pagos pela indústria não compensam os custos de produção e por isso muitos produtores deixam o mercado ou migram para a produção de leite tipo C, mais barata. Já a diminuição da produção de leite tipo B a partir de 1993 é consequência do aumento das importações, o clima desfavorável (seca) e preços decrescentes pagos ao produtor para custeio.

*“O menor número de produtores (de leite B) em 95/96 coincide com a decretação do Plano real. Deve ser entendida como a reacomodação da pecuária leiteira diante da nova realidade do mercado (...). O desaparecimento de produtores do leite B tem muito a ver com a liquidação de planteis de raças especializadas que se verificam nos últimos anos em bacias leiteiras tradicionais de São Paulo e Minas Gerais.*

*Eles migraram do Leite B para o Leite C. Tanto é verdade que o volume total da produção brasileira vem crescendo ultimamente.*

*Muitos desses planteis foram engrossar o rebanho de outras regiões que estão subindo como é o caso do centro-oeste, onde existem linhas de crédito favoráveis, forte para impulsionar a atividade leiteira.*

*Tal fato permiti-nos concluir que o produtor não especializado está procurando especializar-se, caso contrário ele não arriscaria a introduzir gado especializado em sua propriedade. O aumento de vendas de ordenhadeiras mecânicas e de equipamentos de frio em bacias não tradicionais confirmam a tese” (Leite B, junho 199).*

## 2.4 Produção de Leite

Segundo dados do IBGE (Fonseca, 1997), em 1980 a produção brasileira de leite foi 11,162 bilhões de litros de leite, dez anos depois, 14.484 bilhões de litros e, em 1994, 16,90 bilhões. Para 1995, a Confederação Nacional da Agricultura estimou uma produção de 18,00 bilhões de litros de leite, e para 1997 estima que a produção deve chegar a 20,4 bilhões de (Pinazza e Alimandro, 1998), como mostra a tabela 11. Essa tabela permite visualizar o salto de produção que acontece desde 91; mais ainda, a partir de 1994, a produção incrementou em 1,5 bilhões de litros a cada ano.

A produção é muito heterogênea, porque grande parte dos estabelecimentos, onde é feita, são principalmente fazendeiros de pequenos produtores que na maioria das vezes utilizam pouca tecnologia e investimentos, o que repercute na produtividade. Porém apesar da “ineficiência econômica” desses produtores e da queda dos preços recebidos por eles, a produção de leite registrou aumento como mostrado anteriormente nas tabelas 9 e 10.

**Produção, importação e consumo de leite no Brasil**  
**(Tabela 11)**

Ano	Produção (milhões de litros)	Variação percentual	Importação (milhões de litros)	Consumo per-capita (litros/ano)	Variação percentual
1980	11.162	9,57	774,0	100,67	-
1981	11.324	1,45	56,1	93,89	- 6,74
1982	11.461	1,21	79,3	93,15	- 0,78
1983	11.463	0,02	192,8	92,09	-1,14
1984	11.993	4.10	206,9	93,91	1,98
1985	12.078	1,22	331,0	94,20	0,12
1986	12.492	3,43	2.319,0	109,60	16,99
1987	12.996	4,03	813,0	100,60	- 8,54
1988	13.522	4,05	214,0	98,24	- 2,34
1989	14.095	4,24	1.357,0	108,58	10,53
1990	14.484	2,76	906,0	106,34	-2,06
1991	15.079	4,11	1.313,0	111,45	4,89
1992	15.784	4,68	276,0	107,53	- 3,52
1993	15.591	- 1,22	632,0	107,03	- 0,46
1994	16.090	3,20	1.250,0	112,80	5,39
1995	18.005	11,90	3.200,0	134,09	20,64
1996	19.021	5,64	2.450	135,94	1,38
1997*	20.352	7,0	1.800	138,36	3,78

Fonte: Elaboração própria a partir de: Fonseca (1998) Jank e Galan (1997)\*Estimativa

Segundo dados do IBGE citados no Panorama Setorial (1997), em 1980, a produtividade era de 676 litros/ano por vaca leiteira; em 1998, chegou a 749 litros e em 1993 alcançou 810,52 litros. Grupos de produtos especializados e com maior acesso ao mercado aumentaram drasticamente seus níveis de produtividade, investimentos em novas tecnologias e formas de administração da fazenda, garantindo seu espaço junto às indústrias.

Porém, como salienta Gomes (1996 e 1997), o cálculo de produtividade do rebanho médio é distorcido pela estrutura assimétrica da produção, pois muitos produzem pouco e poucos produzem muito.

*“os produtores de até 50 litros de leite/dia a 50% do número total, mais respondem por apenas 10% da produção. No outro extremo os produtores de mais de 200 litros/dia correspondem a 10% do número total, porém respondem com 50% da produção. O grande número de pequenos produtores cuja produção e produtividade estão estagnadas mascara a produtividade média e dificulta a compreensão do real comportamento da produtividade do rebanho nacional” (Gomes, 1997)*

*“a produtividade média do rebanho brasileiro é uma estatística com grande desvio padrão, razão da dispersão dos dados. Nesses casos, a média pode não dar uma boa idéia do comportamento dos dados. O melhor seria fazer uma distribuição de frequência segundo estratos de produtividade” (Gomes, 1996)*

O sistema de estatísticas relativas ao setor, feito pelo IBGE, tem que ser trabalhado com cuidado, pois os dados coletados nas pesquisas sobre leite levam em conta o total de produtores, independentemente do número de vacas ordenhadas e da finalidade do rebanho, e não apenas

os produtores comerciais.

*“De acordo com o último censo agropecuário existem no Brasil 1.87 milhões de informantes que produziam leite; entretanto, segundo as cooperativas e laticínios particulares, apenas 600 mil são produtores comerciais. Com certeza, as produtividades dos produtores comerciais são bem superiores à média do IBGE do rebanho nacional”* (Gomes, 1996).

De fato as estatísticas sobre lácteo variam, dependendo da instituição, do tipo de amostra, a metodologia, etc. Como salienta Wilkinson (1996), os dados disponíveis são precários ao tempo que as diversas fontes exibem variações importantes entre elas (IBGE, MARA, EMBRAPA). Os dados coletados de forma mais sistemática são aquele fornecidos por cooperativas empresas e associações de produtores (Itambé, ABPLB, ABIQ, etc.). Não Perceber claramente esta particularidade teria levado a muitos especialistas do setor (priorizando em suas análises o aumento da produtividade e a diminuição de custos de produção) a conclusões que advogam indiretamente a eliminação dos pequenos produtores, ou a vaticinar sua total extinção, por causa de sua “ineficiência econômica”.

Desse modo, o grupo de pequenos produtores (ainda que também heterogêneo) teria poucas possibilidades de competir no mercado em face das mudanças em curso na economia.

*“Dados recentes mostram que os anos noventa representam o início de um processo de **seleção** e **especialização** dos produtores de leite, principalmente em decorrência da introdução do pagamento diferenciado em **volume** individual de produção, **qualidade** de matéria prima e **regularidade** de entrega. Não há melhor forma de especializar (leia-se profissionalizar) o produtor que o pagamento diferenciado. Ao incentivar estes itens, penalizando a falta deles, a indústria força a melhoria dos índices técnicos de produção e o nível de qualidade.”* (Jank e Galan, 1999) (grifo do autor)

Certos analistas procuram sinalizar para o setor um paradigma de produtor, aquele que seria um produtor profissional, altamente produtivo e eficiente; emulando as experiências de concentração do número de produtores sofrida por países como EUA, a UE e mais recentemente a Argentina. Segundo esta visão, a pressão da demanda (tanto do consumidor como da indústria), a maior concorrência, e a necessidade de diminuir custos, tem como consequência que o produtor se tornar mais “competitivo”.

Porém, a questão do pequeno produtor é mais complicada, não se trata de que eles abandonem a pecuária e *se fini*. Na verdade as expectativas do setor lácteo em outros países é uma experiência de redução do rebanho, número de produtores, número de empresas, associada ao aumento da produtividade e escalas de produção elevada. O fato principal é que a sobrevivência da pequena produção no Brasil transcende a questão da produtividade e da escala. Questões de cunho social como o futuro da agricultura familiar e a segurança alimentar, dentro de um contexto social de desemprego e exclusão social devem servir de reflexão sobre o assunto antes de tentar aplicar “soluções” facilistas e de curto prazo, que sinalizam aos poderes públicos a tomar atitudes nessa direção.

Bressan (1998) destaca que a sobrevivência da pequena produção familiar passa por estratégias de caráter político e técnico. Assim, este grupo além de utilizar estratégias de caráter técnico (como a produção de leite a pasto), utiliza outras de natureza socioeconômica e política.

*"Estas estratégias (ás de caráter técnico) completam-se com as de caráter sócio-econômica e político, que têm como característica a forte presença de ações associativas ou comunitárias"(..) "A economia de escala que assim conseguem obter esta menos relacionada com o volume do leite produzido e mais com a redução de custos na fazenda ..."(..) "Mas apenas isto não será suficiente, será necessário que também se organizem e pressionem as associações sindicatos e cooperativas aos quais estão ligados articulando-se para obterem vantagens que somente têm sido oferecida aos produtores de maiores volumes de produção"(Bressan, 1998)*

Grupos de produtores com métodos de produção e gestão modernos, altamente tecnificados e capitalizados formaram “ilhas de alta produção”, que se multiplicaram no país nos últimos anos, principalmente a partir de 1994, ano da implantação do Plano Real. O aumento da produção provém de pecuaristas que aumentaram muito a produtividade do rebanho e alguns destes locais têm uma produtividade similar e, em alguns casos, superior a de países como argentina e Uruguai, e são responsáveis pela profissionalização e crescimento da produção de leite.

Segundo alguns analistas, se persistir essas taxas de produtividade (30% desde o início do Plano Real) e o crescimento da produção, o Brasil será exportador de leite e derivados a partir do ano 2000 (Pinaz7a, 1998). Também segundo Fonseca (1998) num determinado cenário econômico.

*"Se consideramos que é possível manter um aumento médio anual da produção interna de leite em torno de 7-8% e que o aumento do consumo de lácteos vai estabilizar-se na faixa de 3-4% podemos deduzir que atingiremos auto-suficiência na produção de leite daqui a quatro anos, no ano de 2001, com a produção equiparando-se ao consumo na faixa de 26.6 bilhões de litros/ano. Esses pressupostos envolvem que se assuma um rito relativamente acelerado de aumento de produção, que depende de uma série de fatores, que vão desde a disponibilidade de créditos acessíveis a rentabilidade da atividade até questões climáticas favoráveis, assumindo-se que quase toda elasticidade da demanda já tenha sido atingida até 1995, quando o consumo de lácteos explodiu por conta do ganho salarial obtido com o Plano Real..."*

## 2.5 Desde A Fazenda Até a Indústria

A coleta do leite é feita por meio de latões, ou em caminhões-tanque. Os latões (de aproximadamente 50 litros) são transportados por caminhões até as usinas de beneficiamento. Neles passam por um processo de análise que determina se será utilizado como leite para consumo ou leite para a indústria.

O processo de coleta a granel, mais moderno, possibilita um melhor controle de qualidade, pois se diminuiu o manuseio do produto ele é mantido a temperatura constante. Aqui, a coletiva é feita pelos caminhões que recolhem o leite (já resfriado) de várias fazendas e o transportam até uma usina ou indústria.

Como mostra as Tabelas 11 e 14, as quantidades de leite recebidas no mercado formal vêm aumentando ao longo dos anos (18% entre 1990-1996), porém se o volume da produção aumentou numa escala maior (31% entre 1990-1996), isto poderia indicar que esta diferença corresponderia a participação do setor informal. Para ilustrar, entre 1992 e 1993 o destino estimado do leite informal no Brasil era consumido cru 50%, na produção de queijo artesanal 40% e os restantes 10% em outros produtos (Revistas Leite B, out 1993).

A recepção de leite no Brasil é concentrada em poucas empresas. Em 1996, mais de 44% do total do leite captado no mercado formal foi comprada pela Nestlé, Parmalat e Elege. Estas cinco empresas se mantêm como as principais receptoras nos últimos três anos; deles dois são multinacionais, dois são cooperativas e uma é privada de capitais nacionais ver Tabela 12.

**Participação das 10 principais empresas na recepção de leite no Brasil (1993-1996)  
(Tabela 12)**

Empresa	Participação (%) 1993	Participação (%) 1994	Participação (%) 1996
Nestlé	11,40	11,14	12,6
Parmalat	6,44	7,71	9,40
Paulista	9,58	9,47	9,32
Itambé	5,54	5,38	6,51
Elege	n.d.	n.d.	5,89
Danone	n.d.	n.d.	4,52
Grupo Mansur	4,1	3,9	2,66
Fleischmann	n.d.	n.d.	2,46
Batavo/ Agromilk	n.d.	n.d.	1,50
CCGL	4,67	5,74	1,45
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>53,32</b>
<b>BRASIL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptada pelo autor, segundo dados de: IBGE, Revista Leite Brasil e panorama Setorial (1997). n.d. = não disponível

A Tabela 13 mostra o perfil produtivo das principais empresas receptoras em 1996, destacando a quantidade de litros recebidos e a quantidade de produtores associados a cada empresa, que pode dar uma idéia do porte da firma no mercado e da produtividade do produtor a elas associado. Pode-se afirmar que a empresa que recebe mais leite em relação ao número de produtores e a Danone . E menos produtiva nessa comparação é a Elegê.

**As Principais empresas receptoras de leite no Brasil, 1996  
(Tabela 13)**

Empresa	Recepção anual (milhões de litros)	Produtores (mil)
Nestlé	1.432	39,2
Parmalat	1.068	35,8
Paulista	1.059	25,4
Itambé	740	20,01
Elege	670	43,9
Grupo Mansur	302.	8,3
Fleischmann	280	9,5
Danone	173.	2,0.
Batavo/ Agromilk	171	12,2
CCGL	165	10,7

Fonte: Revista Leite Brasil (1997)

Uma vez que chega a indústria, o leite é transformado e posteriormente vendido sob a forma de leite fluido, leite condensado, creme de leite, manteiga, queijo, requeijão, iogurte e leite com sabor. As mudanças que o setor sofreu entre 1990 e 1996 podem ser melhor visualização na Tabela 14.

O exemplo mais marcante dessas transformações está no aumento das vendas do leite Longa Vida, estas cresceram 877% entre 1990 e 1996, em contraste as vendas de leite tipo C decresceram 20%. Isso mostra um processo de substituição de um produto por outro, face a pouca diferença de preços e atributos de conveniência do leite longa vida. Ao mesmo tempo, as vendas de queijos tem tido um aumento de 70% e o crescimento do leite A e B chegou a 20% no mesmo período. Em 1990 este mercado era dominado pelo C e a participação do leite Longa Vida era ínfima hoje a projeção é que o leite longa vida ultrapasse ao leite C em 1998. De outro lado, o crescimento das importações do leite em pó obedece não só à escassez de oferta, mas também, em parte, às distorções do mercado, como veremos mais adiante.

Este processo de transformação do mercado lácteo é marcado por uma forte segmentação da demanda, pelo aparecimento no mercado novas linhas de produtos, pela exploração de novos segmentos de consumidores e a diferenciação das empresas e marcas por meio de grandes investimentos em marketing e propaganda (Jank e Galan, 1997).

As implicações dessa mudança qualitativa na produção de leite são percebidas tanto na fazenda como na indústria, permitindo obter produtos mais sofisticados com maior agregação do valor. No lado da fazenda, estas tendências inviabilizam aquele produtor que não pode se adequar a esse padrão produtivo, que envolve maiores exigências de tecnologia, capital e gerenciaamento .

**Mercado formal de leite e derivados (SIF\*) (milhões de litros de leite)**  
**(Tabela 14)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Variação 1990-1996
<b>A) Produção Nacional</b>	9.609	9.439	9.583	9.145	9.441	10.577	11.336	18%
<b>Pasteurizado A+B</b>	375	478	395	481	443	515	449	20%
<b>Pasteurizado</b>	2881	2.905	3.625	2.293	2.275	2.872	2.303	- 20%
<b>Longa Vida</b>	174	178	317	407	720	913	1.700	877%
<b>Leite em pó</b>	1.589	1.651	1.788	1.550	1.607	n.d	n.d	n.d
<b>Queijos</b>	2.220	2.220	1.891	2.310	2.900	3.482	3.800	71%
<b>B) Lácteos Importados</b>	916	1.368	400	1.076	1.457	3.202	2.450	167%
<b>Leite em pó</b>	535	913	272	665	795	1.865	1.750	227%
<b>Queijos</b>	200	186	25	106	374	898	340	70%
<b>Manteiga</b>	181	269	103	304	288	438	257	42%
<b>C) Total (A + b)</b>	10.525	10.807	9.983	10.221	10.898	13.779	13.816	-
<b>% Participação (B/C)</b>	8,70%	12,70%	4,00%	10,50%	13,40%	23,20%	1.770%	-

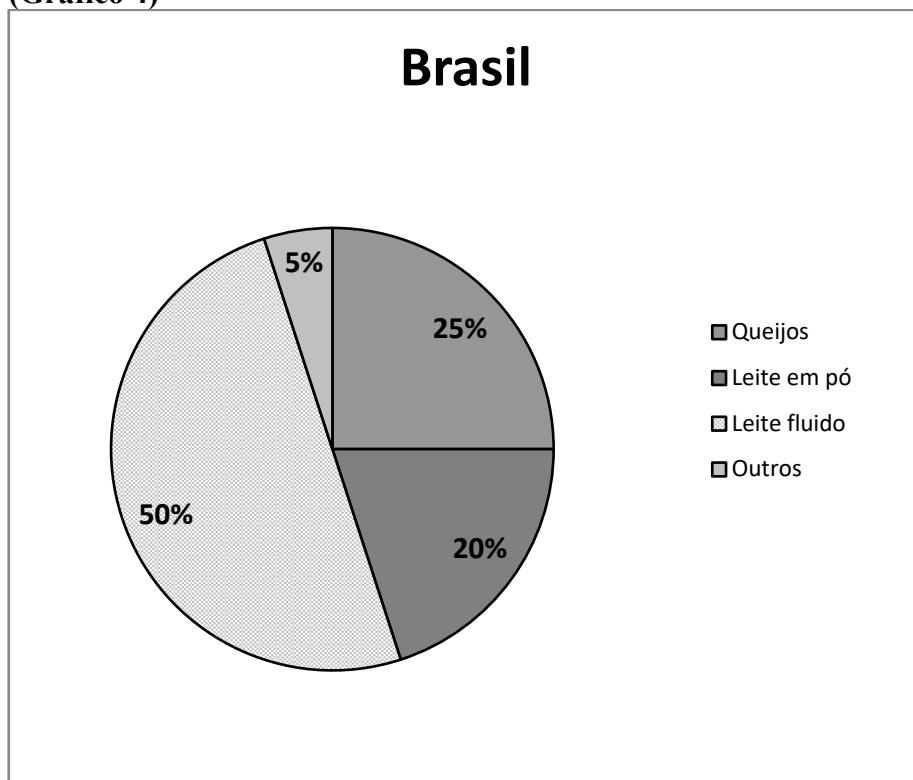
Fonte: IBGE, DECEX/MARA, ABPLB, ABLV, ABIQ in Pinazza 1998, Jank e Galan 1997.

Considera-se o mercado formal de lácteos aquele submetido à fiscalização sanitária oficial.

Segundo dados da ABPLB, o destino da produção de leite no Brasil se divide assim: 50% leite em pó industrializado 20% queijos 25% outros 5%.

\* SIF: sob inspeção federal.

**Destino da produção de leite**  
**(Gráfico 4)**



Fonte: Revista Indústria de Laticínios 09/1997

Segundo a ABPLB e a Associação dos Produtores de Queijo (ABIQ), no Brasil existem 680 empresas que industrializam leite e seus derivados e, no total, 1200 laticínios, segundo dados da revista Leite Brasil.

Analizando a Tabela 12 das dez empresas que recebem mais de 50% do leite industrializado no Brasil, 3 são multinacionais, 5 são cooperativas (a Batavo foi comprada pela Parmalat no início de 1998) e 2 empresas de capital nacional.

Na região Sudeste se encontra a principal bacia leiteira do país, assim como o principal consumidor razão pela qual aqui se concentra o maior número de empresas.

Com o fim do controle sobre os preços a concorrência aumentou, em todos os segmentos da cadeia de produção de leite, tanto na compra de matéria-prima quanto na venda de leite e derivados. Na compra de leite, as empresas e cooperativas disputam produtores tentando premiar aqueles que mostram maior produtividade e qualidade da matéria-prima. A política de pagamento ao produtor leva em consideração um preço base mais bonificações por volume e qualidade.

Certamente aqueles produtores mais produtivos são atraídos, porém isto gera um conflito entre as cooperativas. Quando os maiores produtores de uma cooperativa saem, e se filiam a uma empresa, a cooperativa se desestabiliza, não conseguindo escala nem volume de produção. Esta é uma das causas da falência de um grande número de cooperativas, e da estratégia de algumas multinacionais para captar os produtores mais eficientes e enfraquecer seus concorrentes. Isto é particularmente grave dado ao peso das cooperativas no setor (Tabela 15). Além de oferecer melhores preços que aqueles praticados pelas cooperativas, as empresas oferecem também créditos e financiamentos, não dispomos de dados oficiais, mas parece claro que com a crise que passam as cooperativas, o número de produtores integrados às empresas tem aumentado nos últimos anos.

## Perfil do Cooperativismo no Brasil

(Tabela 15)

Participação das Cooperativas	51%
Produção Anual	20 (bilhões de litros)
Número e produtores	1.400 (mil)
Produtividade	37 (litros/produtor/dia)
Faturamento Anual	5 (US\$ bilhões)

Fonte: OCB in Agroanalysis, 06/1998

Das nove grandes cooperativas leiteiras no Brasil no início dos anos 80 só restam a Paulista e a Itambé. A Avipal comprou a CCGL do Rio Grande do Sul, as cooperativas centrais de Goiás do Sul e Bahia, a CCPL do Rio de Janeiro está em crise. A Batavo foi comprada pela Parmalat. E muitas cooperativas pequenas fecharam.

Muitos analistas culpam ao regime jurídico e a forma de organização das cooperativas como responsáveis pela crise que elas atravessam, não tendo condições de enfrentar a concorrência das grandes empresas multinacionais e sugerem uma profissionalização. Porém, além dessa necessidade de modernização da gestão e na produção um problema básico que enfrentam as cooperativas é a falta de recursos (ao contrário das multinacionais). Assim mesmo, as condições para acesso a créditos no país são privativas, pelo qual se faz necessária uma análise e reforma no regime jurídico das cooperativas para facilitar o acesso à captação de recursos. Assim, muitas vezes o problema central da cooperativa está relacionado aos problemas gerados pelo ambiente econômico do país.

Uma tendência que ganha, cada vez mais espaço no Brasil no consumo de alimentos é a conveniência a facilidade do uso, estocagem, compra do produto tamanho, etc. Que é impulsionada pelo setor de varejo. O exemplo mais claro é o do leite Longa Vida, onde os super e hipermercados ganham força na barganha por preços em prejuízo do pequeno comércio. Eles possuem um alto índice de giro das vendas, pois sua capacidade de financiamento é ainda maior, podem negociar melhores preços pelo elevado volume, obter custos menores na distribuição; em suma, podem oferecer aos consumidores preços melhores. Mas uma consequência tem sido uma guerra de preços, principalmente entre as grandes redes varejistas. Segundo Jank e Galan (1997) o leite longa vida passou a ser produto regular do mercado de leite, e substitui o papel que era do leite em pó reidratado na entressafra.

Uma outra consequência do acirramento da concorrência é o aumento da concentração na indústria. As fusões, aquisições, e alianças estratégicas são as principais estratégias de crescimento no setor; este tópico será abordado nos tópicos seguintes

## 2.6 O CONSUMO – Novos Hábitos Sancionam Uma Nova Estrutura Do Setor

Como já vimos, a abertura comercial possibilitou que a concorrência se acirrasse no mercado interno e as empresas instaladas no Brasil tiveram que aumentar seu leque de ofertas, por um lado para enfrentar a concorrência externa, e por outro para absorver fatias de mercado maiores, dado o aumento do consumo possibilitado pelo Plano Real. Assim, se verificam duas tendências importantes (Gomes, 1997):

- aumentos expressivos das quantidades consumidas de leite e derivados, uma consequência da elevada elasticidade-renda destes produtos.
- mudanças dos hábitos de consumo, com um maior crescimento dos derivados com maior agregado (iogurte) e de maior conveniência (longa vida).

O movimento de aumento do consumo ocorre em todo o setor de laticínios, tanto para produtos considerados de consumo básico como leite e queijos, como aqueles que não são

considerados de primeira necessidade. E, dentro de todo esse leque de produtos aqueles que possuem maior valor agregado foram os mais beneficiados (Panorama Setorial, 1997). A Tabela 16 confirma essa tendência, que pode ser reforçada com a tabela 14.

**Crescimento do consumo de leite e derivados no Brasil  
(Tabela 16)**

Produto	Consumo (Período: julho de 1994* a março de 1997)
Longa Vida	340%
Iogurte	162%
Requeijão	119%
Leite Fluido	43%
Queijo	28%

Fonte: FIPE-USP in Bressan 1998b. \*Julho de 1994 início do Plano Real

Os segmentos leite Longa Vida, iogurte e requeijão tiveram um saldo de consumo, e todos os analistas concordaram a que isso foi possível pela implementação do Plano Real. Assim, o Brasil consolidou seu mercado consumidor nestes últimos anos, com o fim do imposto inflacionário, que permitiu a entrada no mercado consumidor, de um grande contingente da população de baixa renda (8 milhões de pessoas segundo o Balanço anual da Gazeta Mercantil, 1998). Do lado dos grupos com renda mais baixa, havia uma grande demanda reprimida, que a estabilidade da economia permitiu saciar. Os bens com elevada elasticidade renda foram os que mais se beneficiaram com este *boom* do consumo.

Do lado das empresas, não foi diferente. Num cenário de estabilidade, que permite o programar investimentos a médio e longo prazo, incrementaram a produção mediante Investimentos Externo Direto (IED), fusões, aquisições, e trocas intra-fírmas com empresas irmãs, etc. Acompanhando o aumento da demanda. A esse aumento de renda pode-se adicionar a diminuição dos preços provocada pela queda das margens de lucro nas indústrias, forçada pelo aumento da concorrência. Mas o aumento do consumo tem um limite, dado que o ganho salarial se esgota porque os salários estão estagnados nominalmente ou os aumentos têm sido ínfimos.

A partir de 1994, no lado interno da economia, o aumento do consumo foi favorecido pela combinação da diminuição dos preços, o aumento da renda das classes mais baixas possibilitado pelo Plano Real, a aceitação do produto pelos consumidores – o que configurou umas mudanças de hábitos alimentares, bem como as estratégias de marketing e propaganda das indústrias.

Um ponto importante a salientar, são as ações do governo no início do Plano Real para manter o índice da inflação em patamares baixos (aproveitando também de condições favoráveis no lado externo da economia), como a chamada ancora verde do plano real: diminuição dos impostos aos produtos que compunha a cesta básica e uma taxa de câmbio sobrevaloriza para facilitar as importações. Aliadas à abertura da economia e à consolidação do Mercosul, essas medidas permitiriam manter o nível de preços internos baixos e controlados.

As mudanças dos hábitos de consumo, não só no setor de laticínios, mas no setor de alimentos como um todo, foram constatadas pela Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) realizada pelo IBGE, entre 1995 e 1996 (Produtor Parmalat, fevereiro 1998). Nela, se constata que o consumidor está diminuindo seus gastos com alimentos tradicionais (arroz, feijão, leite) e gastando mais em derivados com maior valor agregado (biscoitos, derivados do leite).

O leite e seus derivados estão no grupo de maior peso nas despesas familiares e representam 10,84% dos gastos das famílias com alimentação. A redução dos gastos com alimentos é generalizada e resulta do menor aumento dos preços dos alimentos em relação com

outras despesas importantes nos orçamentos familiares, como saúde, educação e transporte. No caso do leite, cita que seu preço foi reajustado abaixo dos índices de inflação. No três anos iniciais do Plano Real, a inflação acumulada foi de 62,67%; em contraste, reajuste do leite foi de 30,64%. Conseqüentemente os gastos pesam menos nos orçamentos das famílias.

No ano de 1996, o consumo de lácteos se estabilizou no patamar alcançado em 1995; segundo representantes da Associação Brasileira de Indústria de Alimentos (ver Indústria de Laticínios, março 1997) deve-se: ao fim do resíduo salarial, a redução da massa salarial total provocado pelo aumento do desemprego, aos baixos reajustes salariais e ao comprometimento da renda familiar com a aquisição de bens semiduráveis e duráveis, estimulada pela oferta do crédito, apesar das elevadas taxas de juros. Com essa tendência para o ano de 1998 previu-se um mercado mais competitivo, pois as empresas lutariam por manter seu *market-share*.

Porém, o crescimento do consumo não foi acompanhado de melhores preços pagos ao produtor de leite. Muito pelo contrário. Entre 1990 e 1997, os preços caíram cerca de 34% em valores de novembro de 1997 (Bressan, 1998).

Mesmo os preços pagos pelos consumidores para o leite in natura e seus derivados (manteiga, requeijão, iogurte, mussalera, leite em pó, leite condensado, etc.) também ficaram bem abaixo da taxa de inflação, pelo menos de julho de 1994 a março de 1997, o que demonstra o papel estratégico da pecuária de leite no aumento de renda da população (Bressan, 1998b).

**Evolução dos preços do leite e derivados para o consumidor, e da inflação no Brasil.  
Dados em  
(Tabela 17)**

Produto	Período: julho de 1994* a março de 1997
Leite C	34,6%
Leite B	29,4
Leite Longa Vida	- 6,3%
Leite em Pó	8,5%
Leite Condensado	28,7%
Creme de Leite	28%
Manteiga	52,4%
Queijo Mussarela	3,2%
Queijo Prato	5,2%
Requeijão	- 4,7%
Iogurte	- 1,7
Índice da inflação	62,67%

Fonte: FIPE-USP, Revista Produtor Parmalat in Gomes 1997. \* julho de 1994 início do Plano Real

## 2.7 As Importações de Lácteos

O Brasil é um importador regular de lácteos. Quando o leite era tabelado, as importações cumpriam o papel de regulamentar o abastecimento interno nas épocas de entressafra, para evitar a alta dos preços pela falta de oferta. Eliminada essa restrição, o setor privado é quem passa a realizá-la. De outro lado, com a liberalização do comércio e a instauração do Mercosul, os produtos estrangeiros chegaram com maior facilidade ao mercado nacional. Com a instauração da Tarifa Externa Comum (TEC), os produtos oriundos dos países sócios do Mercosul que ingressaram no país com inserção tarifária são favorecidos.

Com o fim do tabelamento em 1991, representantes do setor lácteo, apresentaram ao governo uma proposta de transição para o setor se adequar as mudanças na economia (tanto no

Brasil como no exterior), denominada Plano de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira e Industriais de laticínio. Porém, o governo não considerou a proposta e ao contrário, liberalizou os preços do leite pasteurizado, e diminuiu as tarifas de importação. Isso teve como consequência a expansão da compra de leite e derivados importados, a par de que não se tomou nenhuma ação para proteger o mercado nacional de lácteos dos concorrentes externos. Como mostra a tabela 11, as importações de lácteos tiveram um aumento explosivo a partir de 1994 ano do início do Plano Real, junto com o bom do consumo que este possibilitou.

Segundo os dados da Tabela 14, a participação do leite importado sobre o total consumido no país no ano de 1996 é de 17%. Um valor que vem crescendo desde 1990, e se a este valor é adicionado o volume de leite importado que ingressa ao país produto de triangulações e contrabando, o valor da participação das importações é muito maior. Isto mostra a importância e o peso do leite importado no mercado nacional de lácteos, e consequentemente a sua influência sobre o setor.

A isto há que acrescentar que as condições de mercado para a importação de leite e derivados eram extremamente favoráveis aos importadores. Estas eram financiadas com prazos superiores a 360 dias e com juros externos entre 6% e 8% ao ano (ver tabela 18). Na internacionalização do produto no país e na sua posterior venda se obtinha facilmente capital de giro, o que logo era aplicado no mercado financeiro dadas às altas taxas de juros favorecendo a especulação. Assim se tornou um atrativo negócio importar leite, principalmente por empresas que não são relacionadas com o setor, os chamados “sem fábrica”.

A tabela 18 mostra a relação entre valores de importação de lácteos (por produto) e os percentuais de cobertura cambial por prazo de pagamento. Assim, 62 % das importações de manteiga, leite em pó e creme, e queijos são realizadas com cobertura cambial e prazo de até 180 dias. Unicamente 0,26% são realizadas sem cobertura cambial e 31% se realizam com cobertura cambial de mais de 360 dias. Ou seja, são créditos que permitem financiar capital de giro, resultando mais atrativo importar, sendo as condições de captação de recursos nas praças locais mais rígidas e caras. Segundo a Tabela 19, os sem fábrica representam 84% das importações efetivas em 199.

**Importações de Lácteos por cobertura cambial e prazo de pagamento  
(Tabela 18)**

1997	Manteiga		Leite em pó e creme		Queijos		Total	
Prazos Dias	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
<b>Até 180</b>	9.297,8	77,4	154.532,9	56,6	72.141,5	85,3	235.972,2	62,6
<b>De 181 a 360</b>	1.228,1	10,2	18.573,7	6,4	1.456,3	1,7	21.258,1	5,6
<b>Mais de 360</b>	1.474,6	12,2	107.344,2	36,9	9.913,1	11,7	118.731,9	31,5
<b>Sem Cobertura cambial</b>	-	-	4,2	0,0	976,3	1,16	980,5	0,26
<b>Total</b>	12.000,5	100	290.465,0	100	34.487,2	100	376.942,7	100

Fonte: MICT in Informativo CONIL, janeiro de 1998

O setor privado possui uma lógica de mercado onde prima o custo de oportunidade, isto é a expectativa de ganhos de um empreendimento em relação a outro. O crescimento expressivo das exportações de lácteos nos últimos anos se deve, em muito, ao aproveitamento, das oportunidades de ganhos permitidas tanto pela política econômica como pelas falhas na regulamentação pública e financeira.

Os participantes do mercado lácteo, como os “sem fabrica”, ou aqueles que realmente não têm nenhum vínculo real com o mercado lácteo; se aproveitam das diferenças entre as taxas de câmbio, as taxas de juros e prazos de pagamento diferenciados quando uma operação de importação é realizada (na exportação não é diferente). A tabela 19 mostra o volume de importações discriminadas e por segmento do tipo de importação, separando aquela que é realizada pelos participantes da cadeia e pelos segmentos de especulação. Nota se que unicamente 15% das importações em 1997 tinham relação com a cadeia produtiva e os restantes 85% eram realizadas por operadores que visavam estratégias de lucros e captação de recursos para redirecioná-los a outros setores. Dessa forma, o produto é importado mais por uma oportunidade de negócio, do que pela necessidade do mercado criando distorções de preços, e afetando em diversos níveis aos participantes da cadeia produtiva. Fica claro que o mais prejudicado é o pequeno produtor rural, ao diminuírem suas margens de lucro, produto da queda de preços incentivada pela importação seja esta por estratégia e necessidade da indústria ou pelo lucrativo negócio de aproveitar brechas no mercado.

**Importações efetivas de produtos lácteos por segmentos importadores (1997)**  
**(Tabela 19)**

<b>Tipo de Produto</b>	<b>Sem compromisso com o produtor nacional</b>	<b>Com compromisso com o produtor nacional</b>	<b>Total</b>
<b>NCM</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>%</b>	<b>US\$ OB</b>
<b>0401 – leite/creme de leite (fluido)</b>	43.256,4	75,3	14.191,3
<b>0402 – leite em pó</b>	255.152,8	87,7	35.531,7
<b>0403 – leitelho, coalhadas, iogurtes</b>	548.747,0	22,2	1.919,2
<b>0404 – soros de leite e outros</b>	9.294,2	85,7	1.548,2
<b>0405 – manteiga</b>	6.976,9	81,6	15.640,8
<b>0406 – queijos e requeijão</b>	6.976,9	84,1	72.627,8
<b>Total</b>	<b>386.226,2</b>	<b>84,1</b>	<b>72.627,8</b>
			<b>15,8</b>
			<b>458.854,1</b>

Fonte: MICT in Informativo CONIL, janeiro de 1998

Um outro complicador para a cadeia produtiva e especificamente o produtor, surge quando se instaure a Tarifa Externa Comum do Mercosul (TEC), através da qual os países membros do bloco fixam uma alíquota comum para produtos provenientes de fora do bloco econômico (excetuando aqueles que constam da lista adequada por serem considerados sensíveis) e internamente ao bloco o comércio entre eles é feito com alíquota zero.

No caso do Brasil, a TEC favorece o ingresso dos laticínios fabricados principalmente no Uruguai e na Argentina, e os efeitos das importações imediatamente foram sentidos no setor, principalmente na desestruturação e na perda de mercado para os importados. Porém, é só a partir de 1997 que produtores e industriais se articulam de maneira coesa e solicitam ao governo previdências para minimizar os efeitos das importações, principalmente aquelas feitas pelos “sem fábrica”.

Por outro lado, no Brasil se reclama da existência de operações de triangulação por parte de exportadores argentinos e uruguaios. A TEC para o leite em pó da Argentina é de 19%, enquanto que o Brasil é de 27% pois integra a lista de adequação.

Assim, o leite em pó seria exportado para a Argentina pagando uma tarifa de 19% e reexportado para o Brasil a tarifa zero (Gazeta Mercantil Latino-Americana, março de 1998).

Desse modo, no segundo semestre de 1997, no âmbito da iniciativa “SOS Leite” foram solicitadas ao governo as seguintes medidas para conter as importações de lácteos (Informativo CONIL, 1998 e Gomes, 1997):

- Elevar a TEC dos lácteos para 23%
- Elevar a tarifa do leite em pó que consta da lista de adequação da TEC de 27% para 35% (máximo consolidado na OMC)
- Instituir o controle de anuência prévia para as exportações
- Estabelecer um prazo limite de 30 dias para o financiamento das importações
- Impor controle higiênico-sanitário das importações.

Já em dezembro de 1997, a TEC foi elevada de 16% para 19%, de comum acordo com os membros do Mercosul, e o leite em pó aumentou a sua tarifa para 30%, sendo está diminuída para 27% em janeiro de 1998. Nesse mesmo mês foi instituída a anuência prévia; e ao mesmo tempo o Brasil negociava com seus parceiros do Mercosul o aumento linear da TEC de 19% para 23% o que foi rechaçado pela Argentina.

Assim, a fins de fevereiro o governo brasileiro aumentou a alíquota de importação de

uma série de produtos lácteos, provenientes de fora do bloco, como o leite em integral e em pó, que passaram de 27% para 33%. Outra medida adotada foi a determinação do prazo de 30 dias para o financiamento das importações.

#### **TEC para importações de lácteos no Mercosul até novembro de 1997**

**(Tabela 20)**

Produto	Tarifa
Leite e creme de leite não concentrados	12% a 14%
Leite e creme de leite concentrados	14% a 16%
Iogurte, leite e creme de leite fermentado	14% a 16%
Soro de leite, produtos constituídos por produtos naturais do leite	14%
Manteiga	16%
Queijos e requeijão	16%
<b>Exceções do Brasil a TEC</b>	
Qualquer tipo de leite em pó	27%
Leite integral e parcialmente desnatado	27%

Fonte: elaboração do autor, recopilação de várias publicações

A tabela 21 mostra a evolução prevista das alíquotas de importação para o leite e alguns derivados, repare que existe uma tendência de aumento, tal vez seja pelos reflexos do mercado, ou pelo peso das exigências do setor sobre o governo. A questão importante aqui é que o setor precisa de um tempo para aprofundar o processo de reconversão produtiva, seja esta direcionada pelo governo ou forçada pelo mercado. Os efeitos relativos sobre a cadeia produtiva do leite neste processo escapam ao espaço temporal deste trabalho, porém claramente estamos mostrando os sinais deste processo. Estes rearranjos, negociações e conflitos entre atores do setor estão redefinindo a estrutura do setor. No capítulo seguinte, analisaremos a outra ponta da cadeia, as empresas e os consumidores e como elas se preparam para esse novo cenário.

#### **Evolução prevista das alíquotas de importação de lácteos pelo governo do Brasil, segundo as medidas adotadas em março de 1998**

**(Tabela 21)**

Produto	1997	1998	1999	2000	2001
Leite em pó	27	33	30	27	16
Leite integral	27	33	30	27	16
Leite parcialmente desnatado	27	33	30	27	16
Queijo	19	33	30	27	16

Fonte: elaboração do autor, recompilação de várias publicações.

## **2.8 CONCLUSÕES**

Ao longo deste capítulo realizamos uma análise da cadeia de laticínios no Brasil, verificamos como ela está estruturada, os seus atores e sua situação dentro da cadeia.

Inicialmente mostramos resumidamente a configuração do setor em cada país do Mercosul, isto para nós situar e conhecer como se configura o setor em cada um deles. Fica claro que Argentina tanto por investimentos, como por perfil de consumo está um pouco à frente do Brasil. Um mercado mais moderno tanto na estrutura pecuária, e industrial como no perfil de consumo. Tal vez este seja um direcionador no mercado no Brasil para o curto prazo, talvez seja um balizador da estrutura da cadeia láctea. No capítulo 3 se faz uma análise a estrutura das empresas e do consumidor, e verificaremos como o Brasil se está posicionando (quanto à cadeia

láctea) frente a seus parceiros do Mercosul.

Fizemos uma análise histórica do setor onde mostramos como o setor era estruturado dentro de um mercado fechado e verificamos como ele está se reacomodando na atualidade. Fica claro que o setor era dominado pelas grandes Cooperativas Centrais e sua rede de pequenas cooperativas configurando mercados regionais fechados com produtos de baixo valor agregado. Na outra ponta o consumidor estava acostumado a uma restrita oferta de produtos.

Tudo isso mudou com a liberalização da economia e o ingresso pesado das multinacionais e empresas nacionais que reestruturaram o setor. Isto obriga a algumas cooperativas a se modernizarem e a outras a saírem do mercado. Do lado do consumidor, a maior oferta de produtos, a estabilidade da economia configurou uma mudança drástica de hábitos de consumo, privilegiando produtos com maior valor agregado e com novos atributos como funcionalidade e conveniência.

No meio deste processo, fico o produtor rural, o reflexo imediato é o aumento da heterogeneidade do setor, uns mais tecnificados, produtivos, com liquidez e acesso ao crédito, outros se reagrupando ao redor de cooperativas que se modernizam, ao redor de empresas que selecionavam a dedo com quais produtores queriam negociar, ou ao redor de associações e órgão representativos para sensibilizar ao governo. E num extremo aqueles que sem crédito, capital ou rebanho apropriado tiveram que sair do mercado, o darwinismo econômico os eliminou. Ainda há outros que estão no limbo nas áreas cinzentas desses três grandes grupos descritos anteriormente, aproveitando as oportunidades do mercado ocasionadas pelas brechas do comércio exterior. Os efeitos sobre os grupos de produtores mais fracos são claros, sobre as novas estratégias das empresas também.

A seguir continuamos contando esta história. A perspectiva é a mesma, não sendo uma história passada e sim uma história que está se forjando no processo; dessa forma ingressamos a analisar as estratégias das empresas, o lado do consumo neste processo de reconfiguração. Uma característica mais recente da diferenciação de produtos é a conveniência do produto que veio puxada pelo crescimento do produtor varejista da indústria de alimentos. A variável preço torna-se complementar à medida que este mercado é concorrentemente imperfeito, e são as tendências da demanda (principalmente os novos hábitos dos consumidores) que sancionam as estratégias das empresas.

## CAPÍTULO III

### O SETOR INDUSTRIAL LÁCTEO: PRODUTOS, EMPRESAS E ESTRATÉGIAS.

#### 3.1 O Setor Industrial de Laticínios no Brasil.

O setor de laticínios é um dos mais dinâmicos dentro da indústria brasileira de alimentos juntos aos setores de café, carnes e óleo. Segundo dados da associação Brasileira de Alimentação (ABIA), em 1997 faturou mais de US\$ 11 bilhões, quase duplicando o resultado obtido em 1993, mas diminuindo em relação a 1996 (ABIA, 1998). A participação do setor de laticínios dentro do total da indústria de alimentos tem se mostrado crescente desde 1990, em 1997 foi de 18,6% (Tabela 22). Este aumento de participação se deve, em parte, ao crescimento do setor de alimentos como um todo, produto da estabilização da economia e do bom do consumo gerado por ela, também significa uma maior variedade dos produtos lácteos, o que permite a identificação e aparecimento de novos nichos de mercado por parte das empresas, e por outro lado um consumidor com um novo perfil.

No capítulo anterior mostramos as causas de aumento do consumo de lácteos e vimos que cada categoria do setor de laticínios está registrando crescimento dos volumes das vendas, desde aqueles produtos mais tradicionais, como o leite condensado e o leite em pó até aqueles produtos de maior valor agregado.

O aumento de concorrência provocado pela entrada de novas empresas e pelas importações levou a um aumento dos lançamentos de produtos e à entrada das marcas regionais. Com a queda dos preços dos produtos lácteos o faturamento das categorias não reflete claramente o crescimento do consumo e o subsequente aumento das quantidades vendidas (ver Tabela 17 e Tabela 23)

**Participação no faturamento dos setores da indústria de alimentos, em milhões de US\$.**  
**(Tabela 22)**

Produtos	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Café, chá e cereais	4.735	8.236	6.360	7.222	7.219	7.871	9.819	10.183	10.274
Derivados de carne	4.880	5.441	4.956	5.092	5.879	7.539	8.066	9.065	8.458
Óleos e gorduras	4.859	6.008	5.054	4.993	5.635	5.908	7.100	7.057	7.532
<b>Laticínios</b>	<b>2.848</b>	<b>6.386</b>	<b>5.565</b>	<b>4.925</b>	<b>5.865</b>	<b>6.699</b>	<b>10.016</b>	<b>11.491</b>	<b>11.195</b>
Açucares	2.663	4.129	3.799	4.146	3.934	4.035	4.938	4.363	4.569
Derivados do trigo	2.296	3.975	3.855	4.697	3.704	3.957	6.228	6.820	5.925
Derivados de frutas e vegetais	2.526	4.567	3.246	3.524	3.390	3.907	4.609	5.485	5.218
Chocolate, cacau e balas	1.806	2.405	2.181	2.091	2.060	2.193	2.920	3.195	3.074
<b>Produtos</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Conservantes de pescado	367	515	423	369	369	521	689	635	564
Diversos	1.219	1.912	1.637	1.833	2.298	2.518	4.051	3.621	3.339
<b>Total ind. alimentos 28.199</b>	<b>43.574</b>	<b>14,66</b>	<b>37.076</b>	<b>38.892</b>	<b>40.353</b>	<b>45.148</b>	<b>58.436</b>	<b>61.915</b>	<b>60.148</b>
<b>Laticínios (% setor no total)</b>	<b>10,10</b>		<b>15,01</b>	<b>12,66</b>	<b>14,53</b>	<b>14,84</b>	<b>17,14</b>	<b>18,56</b>	<b>18,61</b>

Fonte: Elaboração do autor ABIA, 1998

A tabela 23, a seguir mostra dentro da indústria de laticínios, a evolução das vendas por categorias. Fica claro que para todas as categorias citadas tiveram um aumento muito maior dos volumes vendidos em relação à receita de vendas. Isto indica de um lado uma demanda maior – produto da estabilização do mercado; por outro lado, o aumento das receitas não acompanhou os volumes de vendas pela maior concorrência. Ou seja, os preços não aumentaram muito, o que significa que as margens de lucro não aumentaram muito ou ainda, houve um esforço por diminuírem custos e aumentar a produtividade. É claro que a decisão a tomar pela empresa de realizar um ajuste por preço ou quantidade depende do tipo de produto. Aqueles com maior valor agregado e diferenciação dependem das estratégias de marketing, distribuição e vendas. Já aqueles com menor valor agregado, ou produzidos em longa escala como commodities dependem basicamente dos preços e cotações.

Assim, o pior desempenho neste sentido foi de leite em pó, uma *commoditie*, com uma pequena elevação do volume de venda e uma retração na rentabilidade. Por outro lado, os seguimentos que tiverem maior aumento do faturamento de suas vendas foram de leite com sabor, *petit suisse* e sobremesas, produtos com maior valor agregado e possibilidades de segmentação. Segundo a Associação Brasileira de Produtos de Leite Pasteurizado (ABILP) em 1997 o segmento de leite longa vida teve um faturamento de US\$1,5 bilhões e a projeção para 1998 era de mais de US\$ 2 bilhões (Jornal Gazeta Mercantil, 30/11/1998).

**Indústria de laticínios: evolução das vendas por categoria, em milhões de US\$ e toneladas (Tabela 23)**

Produtos	1996	1997	Δ % 96/97	1996	1997	Δ % 96/97	
	US\$			Toneladas			
Creme de leite	238,7	248,1	3,9	50,830	57.223	12,6	
Iogurtes	704,9	732,9	4,0	242.231	276.730	14,2	
Leite com sabor	129,7	153,0	18,0	58,352	74.595	27,8	
Leite condensado	331,5	345,5	4,2	107.487	119.24	11,0	
Leite em pó	29,1	679,8	-6,8	100.562	107.439	6,8'	
Petit suisse	175,6	204,5	16,5	23.312	30.858	32,4	
sobremesas	83,7	90,5	8,1	14.111	16.163	14,5	

Fonte: Elaboração do autor com dados da Nielsen, in Revista Indústria de Laticínios, 01/1998

As previsões da evolução do consumo para o setor de alimentos são similares a aquelas feitas para o setor de laticínios para 1998 e 1999; apontando para decréscimo do consumo e maior concorrência, ocasionada em parte pelo pouco crescimento da economia brasileira, pela rigidez salarial, e pelo fim dos ganhos de renda obtidos com o Plano Real. Se a estrutura de renda não se modifica o aumento do consumo necessariamente acompanhará o crescimento vegetativo da população.

Uma tendência geral no setor de alimentos é que as empresas tentam compensar o aumento da concorrência com investimentos em produtos de maior valor agregado, explorando novos nichos de mercado e direcionando seus produtos que associem conveniência, qualidade e preço. Tendências de consumo são a alimentação fora do lar e produtos para alimentação fora do lar e produtos para alimentação no domicílio.

## 3.2 Os Produtos - Leite e seus Derivados

### 3.2.1 Tipos de Leite

No Brasil, há uma classificação segundo o processo de ordenha-leites tipo A, B, C que é a única no mundo. O leite de uso industrial, fluindo e a granel é o leite higienizado, resfriado e mantido a 5 graus centígrados. Pode ser submetido a pré-aquecimento, pasteurização ou estandardização da gordura, e transportado de um estabelecimento para outro onde será processado, mas não pode ser destinado diretamente ao consumidor final.

O leite pasteurizado passa pelo sistema de eliminação de microorganismos patogênicos. Como o sistema não acaba com toda a flora “deteriorada” do produto tem que ser vendido refrigerado a temperaturas de 5° C a 10° C, por curtos períodos.

Um processo de pasteurização mais rápido é o *High Temperature Short Time (HTST)* onde a temperatura do leite se eleva para 72°C a 76°C graus centígrados, por 15 a 20 segundos, seguindo-se um rápido resfriamento líquido. O processo resulta numa diminuição das bactérias patogênicas, como salmonelas, bacilos, estreptococos, etc., mas não combatem as toxinas.

Outro processo de pasteurização é o *Ultra High Temperature (UHT)*; ou Leite Longa Vida; o resultado de um processo de ultra pasteurização, onde o leite é aquecido até os 150°C durante 2,5 segundos. Neste caso o tempo de vida do leite pode ser de até quatro meses.

#### 3.2.1.1 Leite tipo A

Para produzi-lo, o leite passa por um processo de pasteurização, ele é aquecido a 72° C na própria fazenda produtora, evitando-se riscos de contaminação e de proliferação de microorganismos. A legislação do Brasil só permite a produção do leite tipo A integral.

Na fazenda, o leite é pasteurizado e embalado, sendo distribuído diretamente para a venda ao varejo. Os locais de produção e beneficiamento do leite precisam seguir as normas estabelecidas pela Ministério da Agricultura (Portaria SIPA nº 17, de 20 de outubro de 1984). Os estados onde se concentram a produção deste tipo de leite são: São Paulo com 24 fazendas, Minas Gerais com 8 fazendas, e Paraná com 7 fazendas.

Não encontramos estatísticas disponíveis sobre a produção do leite tipo A. Os analistas estimam que toda a produção é consumida, representando 2% das vendas totais do leite pasteurizado fluido (Panorama Setorial, 1997). O mercado consumidor deste tipo de leite se concentra na população de mais alta renda, por ser um produto de qualidade superior aos tipos de leite B e C.

O consumo de leite tipo A, passou de 4 milhões de litros em 1984 para 55 milhões em 1995; isso foi possível pela modernização dos produtores e pelo aumento do poder aquisitivo da população posterior aos planos econômicos Cruzado e Real (principalmente este último).

### 3.2.1.2 Leite tipo B

Na fazenda produtora, o leite é resfriado; já os processos de pasteurização e de embalagem, do leite são feitos nos locais de beneficiamento. O leite tipo B representa hoje 5% do total do leite produzido. Segundo dados da Associação Brasileira de Produtores de Leite tipo B (ABPLB), a produção em 1988 chegou a 629 milhões de litros, aumentando para 812 milhões em 1992, o que significava um crescimento anual de 6,7 (Leite B julho 1993).

Dados da mesma publicação apontam que, nesses anos, o número de produtores cresceu: de 4,300 em 1988 para quase 6,200 em 1992; ao mesmo tempo o número de empresas se elevou de 89 em 1988 para 120 em 1992.

A partir de 1993 houve uma queda da produção e também do número de produtores. Segundo a ABPLB, isso foi consequência do aumento das importações nesse ano, de problemas climáticos como a seca, e a diminuição dos preços pagos ao produtor (que não compensariam os custos de produção). No capítulo anterior mencionamos que a redução do número de produtores, nos últimos anos, se deve à migração de vários produtores de leite tipo B para a produção do leite tipo C onde os custos são mais baratos e os preços equivalentes a produção de leite tipo B. Não conseguimos uma série completa de preços para esses produtos, nem uma tabela confiável da evolução da produtividade; porém os dados mostrados no capítulo 2 confirmam esta tendência. Certamente ante as exigências do mercado, grupos de produtores do Leite B, que não podiam continuar nesse segmento, optaram por migrar para a produção de leite C, uma migração não apenas de produto, também de localização, aproveitando, sobretudo as vantagens oferecidas na região Centro-Oeste.

Em 1990, o preço médio recebido pelos produtores foi de US\$ 0,70 por litro, no mês de março de 1994 era de US\$ 0,28, e em 1995 o valor mais alto foi de US\$ 0,37 por litro.

Por outro lado, os preços médios mensais, no varejo, para o estado de São Paulo tiveram um comportamento ascendente. Em 1990, oscilaram entre US\$ 0,55 e US\$ 0,79 (Panorama Setorial, 1997). Até o final de 1994, se mantiveram no patamar de 0,60. Em 1995, a média subiu para 0,70 (Panorama Setorial, 1997).

As vendas do leite tipo B representam 15% das vendas de leite pasteurizado em 1996. O consumo nos últimos anos teve um comportamento marcado por um aumento e seguido por uma diminuição brusca. Em 1985, foram vendidos 259 milhões de litros; em 1987, 464 milhões de litros, passando para 327 milhões em 1988, e 460 milhões em 1995 (ver tabela 17)

### Evolução do consumo de Leite B

(Tabela 24)

Anos	Consumo
1985	259
1986	464
1988	327
1995	460

Fonte: Panorama Setorial, 1997

A falta de investimentos em marketing para incrementar as vendas, aumentar a fidelidade do consumidor e a imagem das marcas, foram um dos motivos da oscilação das vendas. Nos últimos anos, o aparecimento do Leite Longa Vida como concorrente direto e a consolidação deste produto no gosto do consumidor, assim como os pesados investimentos em marketing feitos principalmente por empresas multinacionais (como veremos mais adiante), têm tirado boa parte da participação do leite tipo B do mercado de lácteos.

#### 3.2.1.3 Leite Tipo C

Na elaboração deste tipo de leite, depois da ordenha, que é realizado geralmente de forma manual, o leite não recebe qualquer tipo de tratamento dentro da fazenda. Ele é coletado (em latões que comportam aproximadamente 50 litros a temperatura ambiente), e levado a usinas de beneficiamento ou entregue aos produtores de laticínios, onde é resfriado e pasteurizado.

O leite tipo C representa 83% do mercado de leite pasteurizado vendido no Brasil. Grande parte dos produtores deste tipo de leite trabalham em pequenas propriedades rurais, não possuem recursos (nem técnicos nem administrativos) para uma produção mais moderna. Por outro lado, este tipo de produção, não exige muitos recursos, como mencionado acima, e as exigências de qualidade também são poucas. Assim, o tipo de gado não é exclusivo para a produção de leite; ele é utilizado também como gado de corte, o que caracteriza seu uso segundo o custo de oportunidade do produtor. Ele também produz derivados do leite feitos artesanalmente que vende de forma direta ao público.

Este tipo de produtor é desfavorecido também pela falta de organização e coesão entre eles; como são dispersos, não conseguem ter poder de negociação para estabelecer preços junto à indústria. Uma consequência do baixo poder de negociação está na diminuição dos preços recebidos ao venderem o leite. Os preços recebidos pelos produtores evoluíram menos do que a inflação em quanto o consumo aumentava, penalizando ao produtor. Por outro lado, segundo o Panorama Setorial (1997) o preço médio mensal para o leite C, recebido no Estado de São Paulo no varejo, no período de 1990 a 1996, foi de US\$ 0,50 o litro, com uma tendência de alta. Esta elevação teria ocorrido como resultado do repasse dos custos de produção e de embalagem ao consumidor pelas indústrias.

Como no caso do leite tipo B a concorrência do leite Longa Vida e abertura do mercado às importações prejudicaram as vendas do leite C, a perda de espaço frente ao avanço do leite longa vida pode ser constatada na Tabela 14. Outro fator seriam os altos preços registrados no varejo nesse período como mencionado parágrafos acima; o que teria levado aos consumidores a migrarem para produtos substitutos e de maior valor agregado.

Segundo a ABPLB, o consumo do leite não diminuiu, porque ele agora seria comprado para ser transformado em outros produtos, um deles é o Leite Longa Vida, que analisaremos a seguir.

### 3.2.1.4 Leite UHT ou Longa Vida

Esse tipo de leite se caracteriza por ter um prazo de validade de até 4 meses. Pode ser vendido a temperatura ambiente, e a embalagem "tetraédrica" além das vantagens de higiene e de conservação do produto, permite melhor armazenamento com o aproveitamento maior do espaço, facilitando o transporte quando estocado e distribuído. Além de possibilitar o ingresso de produtos com menores teores de gordura e de atender a demandas de conveniência, também permite ao atacadista monitorar melhor os períodos de compra e venda do produto.

A inovação proporcionada por esse tipo de leite modificou totalmente o mercado de laticínios, pois eliminou as barreiras de entrada, decorrentes da perecibilidade do leite, e reduziu os custos de transporte.

No Brasil, o Leite Longa Vida, representou 7% da produção total do leite industrializado em 1995 e este segmento faturou US\$ 789 milhões naquele ano, US\$ 862 milhões em 1996 e US\$ 1.130 milhões em 1997. (Panorama Setorial, 1997 e Revista Industrial de Laticínios, janeiro 1998).

O consumo desse segmento do mercado de leite vem crescendo nos últimos anos. Em 1984, foram vendidos 104 milhões de litros, em 1997 quase 2,5 bilhões de bilhões de litros e deve chegar a mais de 3,1 bilhões em 1998. Só a partir de 1991 e 1992 é que o consumo se eleva de forma acentuada (ver tabelas 14 a 16).

**Comportamento do Leite Longa Vida 1990/1998, em bilhões de litros  
(Tabela 25)**

Ano	Total leite Fluido	Leite pasteurizado	Δ Anual pasteurizado	Leite Longa vida	Δ Anual Longa Vida	Market Share Longa Vida
1990	4.241,000	4.054,000	-	187.000	-	4,41%
1991	3.951,000	3.747,000	-7,57%	204.000	9,09%	5,16%
1992	3.693,000	3.338,000	-10,92%	355.000	74,02%	9,61%
1993	3.162,000	2.706,000	-18,93%	456.000	28,45%	14,42%
1994	3.615,000	2.885,000	6,61%	730.000	60,09%	20,19%
1995	4.200,000	3.150,000	9,19%	1.050.000	43,84%	25,00%
1996	4.535,000	2.835,000	-10,00%	1.700.000	61,90%	37,49%
1997	4.720,000	2.270,000	-19,93%	2.450.000	43,12%	51,91%
1998*	5.100,000	2.000,000	-11,89%	3.100.000	26,53%	60,78%

Fonte: Associação Brasileira de Fábricas de Leite Longa Vida (ABPLV). 1) A estatística inclui o leite esterilizado, até 1993, apesar de seu volume não ser expressivo. 2) Dados da Superintendência Nacional do Abastecimento - SUNAB, de 1990 a 1993 - estabelecimentos sob inspeção Federal. 3) Estimativas da ABLV para os demais anos. 4) previsão ABLT. 5) Dados arredondados e em mil litros. 6) Δ = variação.

A partir de 1994, o aumento do consumo no mercado interno foi favorecido pela combinação da diminuição dos preços, pelo aumento da renda das classes mais baixas (possibilidade Pelo Plano Real), pela aceitação do produto pelos consumidores, e pelas estratégias de marketing das indústrias.

Segundo o Panorama Setorial (1997), a Resolução 128 do Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), emitido no fim de 1994 pode ter influenciado para o aumento das vendas. Ela estabelece que os Estados podem incluir novos produtos na cesta básica, com redução do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) em 7%, diminuindo, assim seus preços no varejo.

A facilidade de manipulação e transporte das embalagens do Leite Longa Vida, aliada ao prazo de validade maior, possibilitam a sua distribuição para locais distantes.

Uma consequência disso é o mercado do leite, antes restritos ao âmbito local e regional, passaram a ter importância regional e macro-regional. Assim, a indústria não precisa mais ficar junto ao mercado consumidor; ela pode “exportar” o produto para outras regiões ou países. Outra consequência é a desestruturação dos mercados locais principalmente do leite in natura, e de grupos de produtores de leite dos tipos B e C, em face a nova concorrência. Elimina-se assim uma importante Barreira à Entrada, modificando as estruturas do mercado lácteo.

A chegada do leite importado, principalmente dos países do Mercosul, cresceu acentuadamente como resultado da falta de disponibilidade interna de produtos (afetada por problemas climáticos, baixa produtividade e custo de oportunidades do produtor). Como consequência da abertura econômica com importações favorecidas por uma taxa de câmbio sobrevalorizada; das condições preferências de financiamentos das importações, e das maiores vantagens comparativas para a criação de gado leiteiro, principalmente na Argentina e Uruguai. Em 1992, as importações eram de 3,16 mil toneladas de leite Longa Vida; em 1995 passaram para 56,54 mil toneladas no valor de US\$ 29,70 milhões (Panorama Setorial, 1997).

Como mencionado no capítulo 2, as condições dadas para o financiamento das importações permitiram que empresas que não eram ligadas ao setor de laticínios ou afins também importassem leite, criando uma distorção muito grande no mercado. Tais empresas se aproveitam das condições favoráveis para captar capital de giro e obter retornos maiores no mercado financeiro.

Como visto nas tabelas 22, 23 e 25, atrelada ao bom do consumo de alimentos, os segmentos do setor lácteo com maior valor agregado experimentaram crescimentos expressivos. Seguindo essa tendência, as decisões das empresas e consequentemente as suas estratégias contemplavam um médio prazo onde os novos produtos se consolidassem, o consumo estabilizou-se em patamares superiores, e preços e margens dos produtos em carteira se estabilizassem e permitiriam uma rentabilidade média esperada ao ponto de manter posições e lucratividade no mercado.

Foi mas o menos como neste processo as ações das empresas enxergaram os cenários para seus negócios. Corroboramos isto a partir das ações declaradas, e realizadas pelas empresas, recolhidas em publicações diversas, uma mostra *ex-post* das estratégias seguidas pelas mesmas.

Com o crescimento do consumo de leite Longa Vida e do faturamento de setor as empresas ampliam a produção e começaram a disputar o mercado por preço, uma vez que as margens se estabilizam, o produto se massifica, e ganhos de produtividade e escala se tornam fundamentais para estratégia competitiva da empresa. Uma mostra do Ciclo do Produto, explicado no capítulo 1, especificamente na fase de maturação. Por exemplo, a Elegê segundo neste segmento com 8% de participação no mercado, está investido R\$ 19 milhões na construção de uma nova fábrica em Ibirubá (RS) esperando aumentar em 60% a capacidade de produção de leite Longa Vida, que representa 40% do faturamento da empresa estimativa em US\$ 370 milhões ao ano.

Segundo dados da Nielsen a Parmalat lidera este segmento com 24,8% do volume vendido – e deve aumentar sua fatia do mercado depois da compra da marca Batavo como vermos mais adiante. A segunda colocada é a Elegê, com 10,4%, a terceira a Leite Paulista com 8,2% de participação, a quarta a Itambé com 5,9% do mercado, e a quinta a Batavo com 4,8% (jornal folha de São Paulo, 08/04/1998).

Com o ingresso de importações é de novas marcas – em 1998 se estima em 80 o número de marcas de leite Longa Vida, tendo ingressado no mercado este ano umas 15 - a concorrência aumentou o que ocasionou a diminuição dos preços. Em 1996 a diferença entre os preços do leite longa vida e do leite pasteurizado era 25%, em 1998 estima-se que seja de 15%. Diferença que se estreita mais na época da safra.

Uma estratégia que as empresas estão adotando, principalmente as multinacionais, é uma forte segmentação do mercado além dos conhecidos integral, desnatado e semi-desnatado, elas estão introduzindo novos sabores, adicionando vitaminas, assim como diferenciando produto para tipos de consumidores específicos.

### 3.2.1.5 Leite Em Pó

O leite em pó é obtido a partir do processo de desidratação do leite. Pode ser integral ou desnatado e possui tempo de validade longo, o que permite que chegue a vários pontos de venda.

As regras de equivalência entre leite fluido e leite em pó, variam de fonte para fonte. Segundo o Panorama Setorial para obter 1 quilo de leite em pó integral são necessários 8,4 litros de leite, e 10,2 litros para obter 1 litro de leite em pó desnatado, e segundo os dados da tabela 22 essas equivalências variam entre 10 e 12 litros respectivamente. Ele pode ser utilizado na produção de derivados de leite, como ingredientes para outros produtos ou vendido como produto final para varejo.

#### Quantidade média de leite necessária para elaborar 1 Kg. De Derivados (Tabela 26)

Derivado	Equivalência em litros
Leite em pó	10 litros
Leite em pó desnatado	11 - 12 litros
Iogurte natural	1 litro
Iogurte com polpa de frutas	< 1 litro
Queijo frescal	6 - 7 litros
Queijo maturado (mussarela, prato)	9 litros
Queijo duro (parmesão)	12 litros
Doce de leite	2,5 litros
Manteiga	20 - 25 litros

Fonte: Secretaria de Agricultura e Abastecimento SP, 1995

As características de estocagem e de reidratação do leite em pó conferem-lhe uma grande importância, pois permitem que a indústria regule a produção e, conseqüentemente a oferta.

A produção no Brasil em 1990 foi de 181 mil ton; em 1992, passou a 203 mil, ton. caiu em 1993 e 1994 para 178 mil ton. e 185 mil ton. respectivamente. Para 1995 esperava-se que a produção tenha chegado a 240 mil toneladas. Essa oscilação se deve à sazonalidade da produção da matéria-prima ou porque o leite pode ser destinado à produção de outros produtos. Por outro lado, o ingresso do leite em pó importado (mais barato) tem de fato diminuído a produção de leite em pó no Brasil. As maiores empresas produtoras no Brasil são: Itambé e Nestlé.

As importações de leite em pó têm aumentado expressivamente nos últimos anos, tornando o Brasil um dos maiores importadores de leite em pó. Em 1994, as importações foram de 84,14 mil toneladas, a um valor de US\$ 138 milhões; em 1995, saltaram para 270 mil toneladas, a US\$ 374 milhões. Os principais fornecedores são os países do Mercosul, sendo a Argentina o maior país exportador e ela se beneficia da tarifa externa comum do Mercosul (TEC), como vimos no capítulo 2, seguida pelos países da UE.

No Estado de São Paulo, os preços médios mensais de uma lata de 400 gramas de leite em pó no varejo em 1989 chegaram a US\$ 2,69. Em 1993, a média foi de US\$ 2,0; em 1995 que chegaram a US\$ 3,13. Segundo alguns analistas, essas oscilações acompanham a sazonalidade da produção de leite (Bortoleto, 1997 e Panorama Setorial, 1997).

Em 1996, a capacidade instalada para a produção de leite em pó no Brasil chega a quase

12 milhões de litros/dia. Só a Nestlé controla 45% da capacidade instalada, seguida pela Itambé com 10%, a Elegê com 8%, a Parmalat com 7% e a Fleischmann Royal com 4,9%. Porém devido às elevadas quantidades importadas à indústria teve que trabalhar com alta capacidade ociosa, o que significa que aquelas empresas que se dedicam exclusivamente a produção do leite em pó estão sofrendo uma dura concorrência das importações, principalmente os pequenos laticínios e cooperativas (Bortoleto, 1997). De outro lado, tanto as multinacionais Nestlé, Parmalat e a Fleischmann e as empresas provenientes de Argentina e Uruguai possuem a vantagem de ter acesso direto às bacias leiteiras desses países. Utilizando o leite em pó para a como diferencial competitivo, e aproveitando as condições de mercado para definir o fluxo comercial deste produto, numa clara estratégia de curto prazo e de oportunidade de mercado.

Foram mencionados no capítulo 2 os fatores investimentos das empresas instaladas tanto na Argentina como no Uruguai, visando principalmente o mercado brasileiro, sendo que a maior quantidade corresponde a investimentos para a ampliação de fábricas que produzem leite em pó.

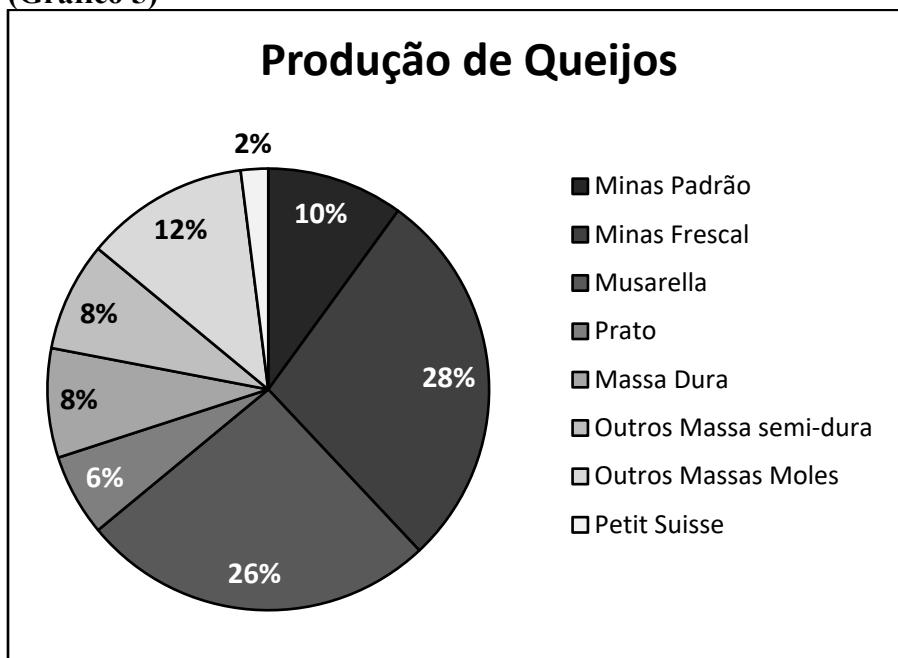
### **3.2.2 Queijos E Requeijão**

O queijo é obtido pela coagulação do leite, nas formas fresco ou maturado, cremoso ou sólido. No Brasil, como vimos anteriormente, 20% da produção de leite é destinada a produção de queijos, e o consumo per - capita de queijo ao ano ainda é baixo (2,5 kg).

Existem muitas variedades de queijos, mas o processo de fabricação tem características em comum para a grande maioria deles: Inicialmente o leite é acidificado, em seguida vem à coagulação pelo coalho ou outra enzima. Depois ocorre o corte da coalha, o que aumenta a área de superfície e separa o soro. Na fase de amalgamento, a coalha é salgada e prensada. Por último, vem a maturação do queijo. Em média se necessitam 10 litros de leite para produzir 1 quilo de queijo (ver tabela 26).

A produção de queijo vem aumentando desde o início dos anos 80. Em 1983, foram produzidos 164,91 mil ton; em 1987, passou para 218 mil ton; em 1995, foram 360 mil ton.; em 1997, foram 420 mil ton. (ABIQ, s.d e jornal Gazeta Mercantil, 07/01/1998). O gráfico 5, pode dar uma idéia de estrutura da produção em 1992, onde claramente predominam os queijos populares. O aumento da produção obedece a aumentos do consumo (ocasionados por variações positivas da renda), ao crescimento da população e aos maiores investimentos em propaganda e marketing feitos pelas empresas e associações de produtores.

**Perfil da Produção de Queijos**  
(Gráfico 5)



Fonte: revista Leite B, 10/1993

Do total da produção de queijos, a maior parte (95%) é considerada de consumo popular (parmesão, prato, mussarela, minas, etc.), o restante é de queijos considerados finos (brie, camembert, gruyére, gorgonzola, edam, provolone, etc.). Estes últimos teriam maior probabilidade de crescimento na demanda num contexto de preços estáveis e mudança no consumo da população para queijos mais finos.

O consumo de queijo, que possui elasticidade-renda inclusive para faixas mais altas de renda também foi beneficiado pelo aumento do poder aquisitivo da população proporcionando pelo Plano Real. Do lado da oferta, a maior concorrência principalmente com os importados, se traduz em preços menores, o que estimula o consumo.

Segundo representantes do setor, o estágio tecnológico das fábricas brasileiras que produzem queijos está pelo menos 10 ou 15 anos atrasado das *best practices* mundiais.

Comparativamente a situação industrial do segmento de queijos dos outros países do Mercosul, o Brasil não estaria em desvantagens, por que tanto na Argentina como no Uruguai, existem algumas fábricas modernas, automatizadas, enquanto a maioria está em um estágio semi-industrial e artesanal (Revista Indústria de Laticínios, maio 1997). Esta realidade pode ser afetada pelas estratégias das multinacionais do setor e do realocamento geográfico dos investimentos destinados ao setor no Mercosul.

A indústria nacional de queijos faturou US\$ 1 bilhão em 1994, no ano seguinte passou a 1,5 bilhões segundo a ABIQ, e esta projeta para 1996 um faturamento de US\$ 1,6 bilhões para o setor.

Neste segmento, como nos outros, as importações aumentaram, principalmente desde início dos anos 90. A abertura da economia e a estabilidade econômica como vimos anteriormente, facilitaram e encorajaram as empresas estrangeiras (principalmente as multinacionais do setor) a ampliar e diversificar seus planos de produção. O montante das importações de queijos foi de 2,51 mil toneladas em 1992; chegaram a 37,41 mil toneladas em 1994; atingiram 89,28 mil toneladas em 1995, recuando para 30,00 ton. Em 1997.

Neste último ano as importações se contraíram drasticamente, pois o governo modifica a alíquota de exportação, fixada em 16% para 33% em 1998 (ver tabelas 20 e 21). Outro fator

que está diminuindo as importações é a redução do preço médio do queijo, por causa do excesso de oferta, entorno de 8% em relação a 1996. Isto também está dificultando a vida dos produtores de leite que estão recebendo perto de R\$ 0,20 pelo litro de leite (jornal *Gazeta Mercantil* 07/01/1998).

O aumento do consumo atinge seu teto ao passarem os efeitos da eliminação da inflação e da estabilidade, assim o crescimento do consumo acompanha as variações da renda e o crescimento vegetativo da população.

A estabilização do consumo impõe um limite à produção das empresas, no limite algumas aumentarão suas fatias de mercado, abocanhando parcelas de mercado de outras; isto pode levar a um processo de concentração produtiva – grandes comprando pequenas. Ou quebra das mais frágeis; ainda aquisições, fusões e parceiras podem acontecer.

Nesta reestruturação do setor, o número de empresas tem caído, e se estima em cem o número de empresas que foram fechadas ou vendidas. As que se mantêm no mercado tiveram que iniciar um processo de reestruturação produtiva e diversificação do leque de produtos, assim como investir no posicionamento da marca e modernizar a apresentação do produto com novas embalagens. A fatia mais concorrida neste segmento é a de queijos finos que representou em 1997 perde 3% do total produzido.

Por exemplo, a empresa Tirolez em 1991 produzia muzzarela e queijo prato fatiado, hoje produz 13 tipos de produtos incluídos o roquefort (com mofo azul), o parmesão “grana padano” produzido em parcerias com outros fabricantes. Ela se expandiu deixando atrás sua condição de marca regional. Para isso teve que duplicar a capacidade de produção nas suas quatro fábricas e incrementar o número de funcionários. Outro exemplo, é o da Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste, profissionalizou a administração e investiu nos últimos dois anos R\$ 16 milhões em novas máquinas e conta com quatro centros de distribuição. Em 1993 esta cooperativa vendia leite pasteurizado e queijo prato, hoje produz leite Longa Vida, iogurte, creme de leite manteiga, doce de leite e queijos finos.

As grandes empresas do setor saíram fortalecidas no processo de concentração. A Parmalat adquiriu vários laticínios e o volume de sua produção de derivados de leite tem se multiplicado. Além dos queijos comuns a empresa importa produtos mais sofisticados para grupos de consumidores mais específicos.

O grupo francês Bongrain comprou laticínios com marcas representativas no mercado como: Campo Lindo, Skandia, Polenghi e Luna, se direcionando para o segmento de queijos finos, do qual é líder. Nos últimos três anos aumentou a sua produção em 5%, e também importa tipos de queijos mais sofisticados para o Brasil (Jornal *Gazeta Mercantil*, 22/10/1998).

Segundo Nofal e Wilkinson (1998), os queijos são os segmentos privilegiado para estratégias de comércio intra-industrial. A vantagem comparativa da Argentina na qualidade e preço de sua matéria-prima junto a uma maior tradição na produção e consumo de queijos favorecerem o abastecimento do mercado brasileiro de queijos duros e semi-duros a partir da Argentina,. Por outro lado, a maior densidade da malha industrial favorece o Brasil na produção de queijos fundidos e queijos que exigem investimentos elevados de capital (queijos processados e fatiados individualmente).

No segmento de requeijão, são poucos dados disponíveis para este segmento. Na verdade, é um queijo em forma de creme. O volume de produção, em 1995, foi de aproximadamente 3 mil toneladas, e o faturamento chegou a R\$ 123 milhões, segundo as ABIQ e a Nielsen ( Panorama Setorial, 1997).

Nos anos 80, este segmento teve suas vendas estagnadas como conseqüência da crise econômica que limitou a inovação e o lançamento de novos produtos. Isso permitiu às cooperativas ingressarem neste mercado e concorrer com as multinacionais. Este produto é dos que mais tiveram suas vendas incrementadas nos últimos anos, principalmente depois do Plano Real (Tabelas 16 e 23).

Este mercado é muito concorrido e depende de elevados investimentos em propaganda

e marketing, pois é um segmento rentável e com possibilidades de diferenciação do produto. A Nestlé, Parmalat e Danone ingressaram fortemente neste segmento dominado por empresas nacionais nos anos 80.

### **3.2.3 Leite Condensado e Creme de Leite.**

O leite condensado é obtido a partir da desidratação parcial do leite mais a adição parcial de açúcar.

Em 1993 foram vendidas 71,45 mil ton. e em 1995 passou para 101,97 mil ton. Por um lado, o aumento das vendas seria consequência do aumento da renda da população; junto com o aparecimento de um número maior de marcas, com alternativas mais baratas e versões de embalagens com custos menores. Segundo dados da Nielsen, o faturamento em 1995 foi de US\$ 305 milhões em publicidade (Panorama Setorial, 1997).

Dado o aumento do consumo, as importações do leite condensado foram incrementadas nos anos 90. Em 1992 foram importadas 349 ton. a um valor de US\$ 349 mil; em 1995 a importação pulou para 100,2 mil ton. equivalentes a US\$ 13,12 milhões.

No Estado de São Paulo, os preços médios mensais registrados no varejo, para uma lata de leite condensado de 395 gramas, entre 1990 e 1996 mantiveram-se acima de US\$ 1,10.

Em 1995, a Nestlé tinha 61,1% do mercado, para 1998 se estima que sua participação caia para 54,7%. A marca Glória da Fleischmann e Royal subiu de 14,4%, para 23,1% no mês período e, a Parmalat que não atuava neste segmento já detém 0,9% das vendas (Jornal Gazeta Mercantil, 31/08/1998).

No segmento de creme de leite o aumento das vendas não foi tão explosivo quanto o do leite condensado. Em 1993 foram consumidas 30,28 mil toneladas e em 1995, umas 44,98 mil toneladas a um valor de US\$ 215 milhões (Panorama Setorial, 1997).

O volume de investimentos em marketing chegou a US\$ 2,1 milhões. Nestlé, Parmalat, Fleischmann, Paulista são as principais empresas que lideram este segmento.

A Nestlé, da mesma forma que no leite condensado, também perdeu mercado neste segmento. Em 1996 tinha 45,6% das vendas do produto, já este ano tem 40,7%. A Glória subiu de 15,5% em 1996 para 18,7% em 1998, movimento ascendente também teve a Paulista que passou de 2,0% para 4,2% já a Parmalat manteve sua participação constante no período, ao redor de 13,0%.

### **3.2.4 Lácteos Refrigerados**

Consideramos, neste grupo, os iogurtes, petit suisse e as sobremesas lácteas. Este é um segmento com amplas possibilidades de diversificação produtiva, podendo atingir a diversos nichos com processos de produção standarizados, passíveis a pequenas modificações para o objeto da diferenciação.

Estes produtos tiveram um grande aumento da produção. A produção de iogurte só absorve 5% da capacitação industrial do leite e tem um faturamento muito próximo ao do segmento de leite em pó chegando a US\$ 732,9 milhões. Se agregarmos as categorias sobremesas e petit suisse o faturamento do segmento chega a mais de US\$ 1 bilhão.

Do total da produção do segmento em 1995, o 60% correspondiam aos iogurtes, 26% às bebidas lácteas, 9% ao petit suisse e 5% às sobremesas lácteas. Os lácteos refrigerados absorvem 2% da produção total de leite produzido pelo Brasil. (Panorama Setorial, 1997). Em 1997, este segmento faturou US\$ 733 milhões (Tabelas 16 e 23). O crescimento do consumo esteve aliado a uma variação de preços de 1,7% entre 1994 e 1997, enquanto que a inflação acumulada no período foi de 62% (Tabela 17).

Uma estratégia seguida pelas indústrias estrangeiras para aproveitar este filão do

mercado tem sido as parcerias e/ou as aquisições ou funções com empresas nacionais. As características de perecibilidade dos lácteos refrigerados tem obrigado as empresas a privilegiar a produção local, desestimulando a importação.

No segmento que agrupa as bebidas lácteas, o petit suisse e as sobremesas lácteas, o crescimento da produção foi expressivo. Em 1995 a produção de bebidas lácteas foi de 10 toneladas.

Em 1993 os petit suisse venderam, um total de 11,5 mil toneladas; em 1995, 22,30 mil toneladas, e em 1997, 30,858 mil ton. Neste último ano, o faturamento foi de US\$ 204,5 milhões. Nestlé, CCPL, Batavo, Vigor, Danone são as principais empresas.

Em 1995, foram consumidas 13,25 mil toneladas de sobremesas lácteas, o que significou um faturamento de US\$ 68 milhões. Nesse mesmo ano, se investiu US\$ 1,9 milhão em publicidade na mídia, segundo dados da Nielsen (Panorama Setorial, 1997). Em 1997 a produção chegou a 16.163 mil ton. e o faturamento a US\$ 90,5 milhões.

A líder desde segmento é a Danone com 24,6% do mercado, apesar de ter perdido participação em 1996 tinha 28,9%, a Nestlé é a segunda com 22,4%, a Paulista tem 11,3% do mercado a Parmalat também teve uma retratação de sua participação de 13% em 1996 passou para 10,5% em 1997. Esta relação deve ser modificada pela compra da marca Batavo pela Parmalat, que tinha 10,0% deste segmento. Nas categorias de petit suisse a Danone e a Nestlé absorvem 77% do mercado. Na categoria Sobremesas 75%.

### **3.2.5 Manteiga**

Em 1990, a produção de manteiga foi de 65 mil ton., decrescendo para 40 mil ton. em 1994. Isto como consequência direta da concorrência exercida pela margarina, produto substituto, que é vendido a preços mais baixos; pela falta de estratégias de marketing capazes de reverter a situação, e também pela chegada de manteiga importada.

As importações de manteiga crescerão rapidamente. Em 1992, foram 1,6 mil ton., a custo de US\$ 2,39 milhões; e, em 1995, chegaram a 15,85 mil., representando um gasto de US\$ 32,02 milhões.

Segundo o Panorama Setorial (1997) os preços registrados no Estado de São Paulo entre 1990 e 1993 foram bastante instáveis. A medida mensal para um pote de 200 gramas no varejo foi de US\$ 0,68.

### **3.2.6 Leites Diversificados**

Um grupo de produtos relativamente novos é formado pelo leite com sabor ou aromatizado, incluindo o leite fermentado que em conjunto representam um novo nicho de mercado e podem ser fabricados para o consumo direto, ou como insumo de outros produtos.

Segundo dados da empresa de consultoria Nielsen, a demanda deste setor tem sido crescente. Em 1993, vendeu 20 mil ton., e em 1995, mais do que dobrou alcançando 48 mil ton. faturando US\$ 108 milhões. Os investimentos em publicidade por parte das empresas chegaram a US\$ 460 mil, sendo as principais empresas. Nestlé, Parmalat, Paulista, Yakult.

## **3.3 As Principais Empresas Do Setor No Brasil, Estratégias e Tendências**

### **3.3.1 Nestlé Industrial E Comercial Ltda.**

A empresa Suíça Nestlé é o maior grupo de alimentos do mundo, e está presente em mais de 100 países. Em 1995, seu faturamento no mundo foi de US\$ 48,7 bilhões. Por conta da diminuição do resultado da empresa no total de operações no mundo, ela optou por uma

reestruturação das suas operações globais a partir de 1997. Por outro lado, com a maior segmentação e especialização do mercado consumidor, a estratégia apontada é a concentração na elaboração de produtos mais sofisticados e de maior conveniência (Revista Leite e Derivados, novembro 1997).

A subsidiária do grupo suíço Nestlé no Brasil, começou suas atividades no século passado, mediante a importação de farinha láctea, instalando sua primeira fábrica em 1921. Hoje, ela é uma empresa de capital fechado que atua em todas as linhas de produtos alimentícios, sendo o mercado brasileiro o quarto maior faturamento da empresa do mundo. O segmento de laticínios da empresa no Brasil movimenta aproximadamente um terço dos negócios totais.

Na atualidade, a Nestlé é a maior captadora de leite no Brasil, com 1,5 bilhão de litros ao ano (ver tabelas 12 e 13). Possui 25 fábricas, 11 filiais, 11 filiais de vendas, 10 centros de distribuição, 2 depósitos, 180 postos de recepção de leite e 40 mil fornecedores de leite.

Emprega 17,6 mil funcionários e atende a 8 mil clientes. No momento está desenvolvendo um projeto de coleta de leite em parceria com a empresa Modus Logística Aplicada; para mapear as rotas de transporte, e as estradas de acesso aos criadores para agilizar o transporte do leite.

Essa racionalização da coleta de leite foi um dos resultados do programa de “*qualidade total*” adotado pela Nestlé há alguns anos. A importância estratégica da coleta a torna alvo de ações planejadas para a diminuição de desperdícios e para a racionalização de processos. Antes, as rotas de coleta de leite eram feitas artesanalmente; mas hoje utilizam-se modernos softwares (principalmente o de nome “Trucks”), e dados fornecidos por satélite. Aos poucos, todas as suas rotas de coleta no país estão sendo roteirizadas. Os ganhos esperados são menor quilometragem dos caminhões, melhor qualidade do leite e maior produtividade mediante a realocação de fornecedores (Revista Indústria de Laticínios, novembro de 1996).

Em 1990 a Nestlé faturou US\$ 1,73 bilhão. Em 1991 esse valor caiu para US\$ 1,54 bilhão; no ano de 1992, chegou a US\$ 1,62 bilhão. A recuperação começou em 1993, quando teve um retorno de US\$ 1,89 bilhão; em 1994, passado para US\$ 2,19 bilhões e em 1997 foram US\$ 3 bilhões (ver tabela 27) (Jornal Gazeta mercantil, 11/12/97).

### Faturamento da Nestlé

(Tabela 27)

Ano	Em volume (mil ton.)	Em valor (US\$ milhões)
1990	553,7	1.737,4
1991	627,4	1.547,8
1992	541,5	1.624,7
1993	617,3	1.893,8
1994	722,8	2.199,1
1995	897,0	3.200,0
1996	970,0	3.300,0
1997	940,0	3.000,0

Fonte: Panorama Setorial, 1997 e Jornal Gazeta Mercantil

O aumento da receita da empresa, no período de análise, está ligada à estabilidade econômica do país (que possibilita um maior planejamento das ações e estratégias), ao aumento do mercado consumidor, e às mudanças dos hábitos e costumes alimentares ocorridos nos últimos anos. Este último fator tem a ver com os maiores investimentos em marketing e distribuição em que as firmas incorrem como estratégias de fixação da marca e fidelidade do consumidor; o que também é influenciado pela preocupação do consumidor com os produtos mais adequado à conservação da saúde.

Nos anos 90 a Nestlé comprou a empresa Gelato e assumiu o controle total da Insol. Isso faz parte da estratégia mundial da empresa de atuar com mais força no mercado de sorvetes, duplicando sua participação em 4 anos. Em 1993, a empresa comprou as Tostines e Balas Kid's, ao mesmo tempo lançou o queijo Chambourcy (Leite e Derivados, novembro 1997).

Segundo dados do Panorama setorial (1997) em 1996 os produtos que mais participaram das vendas foram biscoitos, achocolatados, leite, condensado, creme de leite. O leite em pó é o produto que mais participa no faturamento da empresa (16% sobre as vendas), o leite condensado corresponde a 6% e o creme de leite a 3%, como mostra a tabela 28 a seguir.

### **Os dez produtos mais vendidos da Nestlé em 1996**

**(Tabela 28)**

<b>Produto</b>	<b>Venda em Valor (%)</b>	<b>Em mil ton.</b>
Leite em pó	16,00	107
Biscoito	13,00	170
Chocolates/confeitos	12,00	71
Refrigerados	11,00	119
Bebidas Achocolatados	6,0	90
Leite Condensado	6,0	94
Cereais	6,0	50
Sorvetes	5,0	37
Cafés	4,0	9
Creme de Leite	3,0	33

Fonte: Nestlé e Panorama Setorial, 1997.

A Nestlé realizou um investimento total de US\$ 120 milhões para ampliação modernização do seu parque industrial, beneficiando os segmentos de chocolates, biscoitos, produtos culinários, sorvetes, iogurtes e sobremesas.

Em 1996, gastou US\$ 176 milhões na ampliação da capacidade produtiva; e US\$ 170 milhões em campanhas de divulgação das suas marcas estratégicas, principalmente na divisão de leite e derivados. No início de 1996, lançou o leite Longa Vida Mont Blanc; para tentar recuperar participação no mercado de leite, pois suas vendas no segmento de leite em pó estagnaram; apesar disso, ela é líder nesse segmento.

Para 1997 projeta gastar US\$ 236 milhões, tanto em modernização produtiva, quanto em ampliação da capacidade e da distribuição. O cenário econômico do país previsto pela empresa, para a realização desses investimentos e de inflação baixa, crescimento econômico, melhora do poder aquisitivo, concorrência acirrada, e margens de lucro e preços menores.

A verba que destina para marketing é partilhada com cada divisão de produtos da empresa, que recebe de acordo com o nível de concorrência do mercado. Em 1996, as áreas que mais verba receberam foram o leite em pó e o leite condensado (Panorama Setorial, 1997).

No futuro, a estratégia da empresa é de investir em novos nichos de mercado como food service, fornecendo seus produtos a hotéis, restaurantes. Para isso a matriz, investe US\$ 700 milhões por ano em pesquisa (Leite e Derivados, novembro de 1997).

### 3.3.2 Parmalat Brasil Administração E Participações.

A Parmalat Finanziaria SpA é uma multinacional italiana que atua no setor de alimentos e laticínios; possui 84 fábricas e opera diretamente em 19 países, e estima-se que tenha um faturamento global de US\$ 2,5 bilhões em 1996.

Com uma estratégia de aquisições agressiva na Itália, no Leste europeu e na América do Sul, desde o início dos anos 90, conseguiu quadruplicar seu volume de vendas. O mercado da América do Sul corresponde a 3% dos negócios da empresa no exterior (Panorama Setorial, 1997).

Nos anos 90 a estratégia da empresa, no Brasil, se torna mais agressiva a fim de aumentar seu market-share e consolidar sua posição no mercado nacional.

*“O objetivo da Parmalat é transformar-se cada vez mais em uma grande indústria de alimentos, não só de laticínios. Por isso, estamos entrando em mercados de produtos de maior valor agregado, como isotônicos e café com leite pronto para beber”* (Declaração da diretora de marketing da Parmalat in Leite e Derivados, novembro 1997).

*“...entrar em novos mercados, de produtos mais elaborados e com maior valor agregado”* (Panorama Setorial, 1997).

Para isso tem efetuado várias aquisições de empresas e lançamentos de produtos (35 em 1997), apoiadas por fortes investimentos em marketing (R\$ 40 milhões em 1997). O resultado se traduz no crescimento do faturamento: em 1990, faturava apenas 30 milhões, em 1994 faturava US\$ 1,1 bilhão e a previsão para 1998 era de US\$ 2 bilhões (Leite Brasil, outubro 1997; Jornal Folha de São Paulo, 08/08/1998; Jornal Gazeta Mercantil 21/10/1998).

A Parmalat capta um volume de 3 milhões de litros por dia de 50 mil fornecedores nacionais em 145 postos de captação em 15 estados. Tem 30 fábricas e 8,000 funcionários. Produzem queijos, leite pasteurizado, leite longa vida, leite em pó, leite aromatizado, creme de leite, leite condensado, iogurtes, bebidas lácteas, manteiga, sorvetes, etc. Também ingressou no seguimento de sucos, chás, derivado de tomate, massas e biscoitos.

Desde 1989 a Parmalat adquiriu 16 empresas no Brasil, investindo cerca de US\$ 500 milhões. A última aquisição foi a marca Batavo pertencente à Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, o valor da transação gira em torno de US\$ 150 milhões pela marca; assim, a CCLP teve que constituir uma nova empresa, Batavia de capital aberto, para a venda e associar-se a Parmalat. Assim, na Batavia a CCLP controla 49% do capital, que consiste principalmente em instalações físicas da cooperativa; já a Parmalat ficou com o 51% restante. Nos próximos três anos a Batavo deve receber um investimento de R\$ 80 milhões.

Como a Batavo detém cerca de 12% do mercado de iogurtes, com a compra desta a Parmalat passa a controlar 19% deste mercado, se colocando a frente da Nestlé; o mesmo acontece no segmento de leite Longa Vida, onde a Parmalat tinha 23% do mercado, depois da compra da empresa a paranaense passa a ter 27% do mercado (Jornal Folha de São Paulo, 08/04/1998).

Nas suas seis fábricas de queijos, produz 12 marcas. Diariamente, elas produzem 22 a 25 toneladas, a projeção é de chegar a 40 toneladas nos próximos anos. Em 1993, lançou a bebida lactea Yolat; em 1995, lançou vários tipos de iogurtes batidos e uma bebida láctea cremosa para aumentar seu mercado de leite. No mesmo ano (1995) lançou um tipo de leite longo vida com ferro e vitaminas com investimentos de US\$ 9 milhões (Panorama Setorial, 1997).

Em 1995, a Parmalat investiu US\$ 65 milhões na ampliação de fábricas, em logística, serviço de apoio ao produtor, administração e informática.

Planeja investir para 1998, na área de marketing, incluindo desenvolvimento de novos produtos, publicidade (US\$ 50 milhões), promoções, marketing, esportivo, na ampliação da capacidade instalada e no lançamento de novos produtos, US\$ 100 milhões; em comparação em 1997 gastou US\$ 75 milhões. Ela patrocina times de futebol, com os quais fixa a sua marca perante os consumidores (Jornal Gazeta Mercantil, 14/11/1997, 21/10/1998). A última campanha publicidade da empresa com o conceito “mamíferos”, lançada há um ano e meio, é um sucesso absoluto, e teve que ser prorrogada para os primeiros meses de 1999.

### 3.3.3 LPC-Danone

A Danone é uma empresa francesa que produz leite e derivados, é líder mundial na produção de lácteos refrigerados e iogurtes. As vendas no mundo, em 1995, foram superiores a US\$ 8 bilhões.

Tem expandido seus negócios mediante aquisição de várias empresas em todo o mundo, porém a sua estratégia principal parece ser a formação de joint ventures para o desenvolvimento de novos produtos e ingressar em novos mercados, como por exemplo, o iogurte e o suco de laranja.

Ela iniciou suas atividades no Brasil em 1942 através do Laticínio Poços de Caldas que, em 1970, se transformou em sociedade anônima e, no ano seguinte, associou-se ao grupo francês Cie Gervais Danone.

A Laticínios Poços de Caldas S.A (LPC), é uma empresa de capital aberto. Produz iogurtes, sobremesas lácteas, queijo petit suisse, requeijão e gelatina. Suas marcas principais são Danone, Danoninho e Dan-up.

Segundo o Panorama Setorial (1997) nos últimos anos, tem diversificado seu “share” de produtos, com a incorporação de várias empresas, atuando agora no segmento de massas e biscoitos. Lançou em 1996 uma linha de queijos com baixo teor de gordura. Na América Latina ingressou no mercado argentino, onde realiza uma *parceria* com a Mastellone na produção de iogurtes.

No Brasil, possui três fábricas, sete postos de resfriamento, e seis depósitos de vendas. Em 1996, empregava 2,2 mil funcionários e 2000 fornecedores de Leite B. O lucro líquido em 1994 foi de R\$ 4,7 milhões, dobrando no ano seguinte (R\$ 9,4 milhões). Em 1996 a Danone investiu R\$ 15 milhões em aumento da capacidade de produção e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em marketing se concentram no esporte, onde gasta perto de US\$ 1 milhão por ano. E a sua receita bruta de 1996 foi de US\$ 420 milhões.

Segundo dados da própria empresa, sua participação no setor de “produtos frescos” é de 29,8% do mercado. O seu volume de produção aumentou muito desde 1993, quando chegou a 55,64 mil toneladas; em 1994, passou para 75,95 mil e, em 1995, deu um salto para 129,06 mil toneladas.

### Produção de laticínios da LPC-Danone

(Tabela 29)

Ano	Volume (em Ton.)	Variação (%)
1993	55.949	-
1994	75.954	36,4
1995	129.060	69,9

Fonte: Panorama Setorial, 1997 e Gazeta Mercantil, 1997

Os planos da empresa para o Brasil são de expansão, pois quer explorar o potencial do mercado de laticínios e de alimentos, ante as perspectivas do crescimento da economia do país:

*“Daqui para frente esse mercado vai depender muito de uma desconcentração de renda da população, que poderia acontecer mediante um programa sério de crescimento econômico que proporcione melhores condições de renda à população”.*(Declaração do gerente de assuntos corporais da Danone in Leite e Derivados, novembro 1997).

Segundo pesquisas, o consumo per capita de iogurtes continua na faixa de 2 kg de iogurte/ano, pouco se comparado ao consumo dos europeus que chega a ser maior de 20 kg. Um “apelo” de marketing para fixar sua marca no mercado é relacionar a marca Danone à saúde, mostrando ao consumidor de a importância de consumir iogurte como hábito de nutrição e saúde.

#### 3.3.4 Fleischmann e Royal

A empresa norte-americana RJR Nabisco, que produz biscoitos e cigarros, e proprietária da Nabisco Biscuit Company, que controla no Brasil a Produtos Alimentícios Fleischmann Royal Ltda. Em 1997 o faturamento global do grupo foi de US\$ 17 bilhões.

A Fleischmann Royal é uma empresa de capital fechado, que está no país desde 1931, e a subsidiária brasileira representa 22% dos negócios da multinacional no mundo. O faturamento total da empresa no Brasil, em 1997 de US\$ 750 milhões, sendo que a divisão de leite respondeu por US\$ 240 milhões.

A empresa capta um milhão de litros de leite por dia de 6 mil produtores em 30 postos de recebimento. Emprega 5,5 mil funcionários nas 16 fábricas que possui no país; dessas cinco produzem laticínios (Itaperuna/RJ, Itapetinga/BA, Governador Valadares/MG, Jaraguá do sul e Cerqueira César/SP) (Revista Leite e Derivados, novembro 1997).

Em 1996 a Fleischmann investiu US\$ 7 milhões na ampliação produtiva, administrativa e em novas linhas de produtos; em 1998 investe US\$ 5 milhões na modernização das fábricas de laticínios. Para o biênio 1998/1999 planeja investir R\$ 60 milhões, desde 30% são destinados para marketing e vendas, sendo que a maior parte irá para a modernização das unidades industriais (Panorama Setorial, 1997; Jornal Gazeta Mercantil, 05/08/1998 e 31/08/1998).

A empresa passa atualmente por um processo de reestruturação no Brasil; a premissa principal é a concentração dos negócios nas áreas onde a empresa é mais competitiva e até desfazer de áreas não consideradas prioritárias, estratégia de “core competence”. Atua na produção de sobremesas e misturas para bolo com a marca Royal; de biscoitos com a marca Nabisco e Pilar; de fermento fresco biológico e em pó com a marca Fleischmann Royal; de sucos com a marca Maguary; de leite com a marca Gloria; de castanha de caju com a marca Iracema. Até 1997 a empresa trabalhava com unidades distintas de administração, onde cada área tinha uma estrutura própria de marketing, vendas, logística e administrativa. Na atualidade essas áreas são atendidas por estruturas comuns; e também pode haver uma redução do número de empregados (Jornal Gazeta Mercantil, 05/08/1998).

### 3.3.5 Cooperativa Central De Laticinios Do Estado De São Paulo – Leite Paulista

Fundada em 1933, em 1997 é uma cooperativa central que agrupa 34 cooperativas regionais que se localizam em São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Congrega 24,8 mil produtores e produz, principalmente, leite pasteurizado, manteiga, iogurtes, leite longa vida e leite em pó em suas três fábricas (localizadas em São Paulo e Goiás), empregando 2,700 pessoas.

Dos principais só o leite em pó teve a sua produção diminuída entre 1994 e 1996. Por outro lado produziu 374 milhões de leite pasteurizado em 1994, passado para 418 milhões de litros em 1995. A sua produção de queijo passou de 7,27 milhões de copos, em 1994, para 17,15 em 1996 (Panorama Setorial, 1997).

#### Produção de Leite Paulista (em mil unidades)

(Tabela 30)

Produto	1994	1995	1996
Leite pasteurizado (litros)	374.870,4	418.816,0	436.303,0
Leite em pó (litros)	10.980,1	6.495,4	7.465,5
Creme de leite (quilos)	2.749,8	3.544,8	4.818,4
Manteiga (quilos)	4.403,8	4.619,1	5.496,4
Requeijão (copos)	7.276,9	12.858,6	17.151,1
Iogurtes (potes)	2.476.319,4	343.094,1	466.206,7
Sobremesas (potes)	18.003,3	35.629,3	39.834,7

Fonte: Panorama Setorial, 1997 e Gazeta Mercantil, 1997

O faturamento foi de R\$ 600 milhões em 1995 e chegou a R\$ 615 milhões 1996; para 1997 era esperado um faturamento de R\$ 600 milhões. A empresa vem concentrando seus investimentos no setor industrial: em 1995, foram R\$ 11,68 milhões, em 1996 R\$ 20 milhões e, em 1997 atingiram R\$ 25 milhões. Os investimentos em marketing e lançamentos de novos produtos para 1996 são de US\$ 6 milhões (Leite Brasil, outubro 1997 e Jornal Gazeta Mercantil, 03/10/97)

A estratégia da Paulista para enfrentar a concorrência, é desenvolver produtos de maior agregado melhorando o padrão de qualidade de seus produtos, e aumentar a capacidade de produção e acompanhar as tendências do mercado. Assim, está investindo R\$ 12 milhões no lançamento do Leite Paulista Top produto com prazo de validade de cinco dias a três mais que o comum para o leite pasteurizado e que será comercializado em embalagem Tetra Pak. Peste total R\$ 10 milhões correspondem a construção de uma fábrica em São Paulo, o restante, o restante correspondente a publicidade com o novo produto (Leite e Derivados, novembro 1997 e Jornal Gazeta Mercantil 03/10/97).

### 3.3.6 Cooperativa Central Dos Produtores Rurais De Minas Gerais Ltda. – Itambé

Está cooperativa foi fundada em 1948. Hoje conta com 33 cooperativas associadas e 20 mil fornecedores em Minas Gerais, Goiás e no Distrito Federal. Era em 1996 a maior cooperativa de laticínio de capital nacional.

Em 1993, faturou US\$ 275 milhões, passou para US\$ 441 milhões em 1994, em 1995 chegou a 546 milhões; e espera faturar US\$ 600 milhões em 1998. A captação de leite também aumentou nos últimos três anos: em 1993, recebeu 559 milhões de litros de leite, em 1994 recebeu 565 milhões de litros, e em 1997 foram 740 milhões de litros de 20 mil produtores (Panorama Setorial 1997 e jornal Gazeta Mercantil 13/03/1998).

Para isso conta com 72 pontos de recepção e sete unidades de beneficiamento, onde produz 100 mil toneladas de derivados, sendo seu principal produto o leite em pó - fábrica 60 mil toneladas por ano, que representa 45% do seu faturamento.

#### Desempenho da Itambé

(Tabela 31)

	1993	1994	1995
Faturamento (US\$ milhões)	275	441	546
Recepção de leite (milhões de litros)	559	565	651

Fonte: Panorama Setorial, 1997 e Gazeta Mercantil, 1997

A Itambé tem investimentos no lançamento de novos produtos. Em 1995, lançou um iogurte com aroma de fruta, investindo 2 milhões em pesquisa e desenvolvimento. Em 1996 lançou um tipo de leite longa vida, aromatizado e outro achocolatado, e uma linha de petit suisse. A campanha de promoção desses produtos na mídia foi US\$ 10 milhões. Investiu US\$ 55 milhões no aumento da capacidade de produção e em distribuição no ano de 1996; para 1998, as cifras chegaram a US\$ 165 milhões para ampliar duas das oito fábricas (Pará de minas e Sete Lagoas). A meta é fechar 1998 com capacidade de processamento de 3,5 milhões de litros diários contra os 2,5 milhões de 1997 (Jornal Gazeta Mercantil, 31/08/1998).

Investiu também R\$ 50 milhões, durante três anos, no aumento da qualidade e produtividade, com o financiamento de tanques de refrigeração para seus cooperados e a compra de caminhões isotérmicos para o transporte de leite, atingindo no primeiro ano, 1997, a 2 mil produtores. Assim, planeja substituir a coleta do leite feita em latões pela coleta a granel, melhorar a qualidade genética do rebanho dos produtores e implantar a ordenha mecânica; um incentivo dado pela cooperativa para a modernização é o “pagamento diferenciado”, dessa forma valoriza o insumo-produto por qualidade. Os produtores ligados a Itambé recebem de R\$ 0,26 a R\$ 0,35 por litro de leite dependendo da qualidade (Jornal Gazeta Mercantil, 04/07/1997).

### 3.3.7 Outras Empresas

**ELEGÊ/AVIPAL.** A Elegê, antiga Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL), iniciou suas atividades em 1976 com a união de 13 cooperativas gaúchas. Em 1995, a cooperativa criou a Laticínios CCGL S.A, empresa mercantil que passou a administrar toda a parte econômica. Hoje, a Avipal S.A. Agricultura e Agropecuária (empresa que atua na área de processamento de aves e suínos) controla a Laticínios CCGL, com 76% das suas ações em seu poder, o restante pertence às 21 cooperativas associadas a CCGL. Também controla na Argentina a Estabelecimentos Levino Zaccardi y Cia S.A (Panorama Setorial, 1997 e Derivados, novembro 1997).

A laticínios CCGL faturou R\$ 327 milhões em 1995 e em 1997 R\$ 378 milhões. Possui 6 fábricas. Para 1996, está investindo na ampliação da linha de produção de queijos e na modernização da produção de leite longa vida; assim como a coleta do leite a granel deverá chegar a 100%, melhorando em muito a qualidade dos seus produtos. Está investindo R\$ 19 milhões na construção de duas novas fábricas no Rio Grande do Sul, uma para produzir queijos e outra para produzir leite. Isto faz parte de um projeto maior que demanda R\$ 143 milhões em investimentos para aumentar a sua participação no mercado (Panorama Setorial, 1997, Jornal Gazeta mercantil, 31/08/1998 e 15/01/1999)..

**GRUPO MANSUR.** Agrupa as empresas Vigor, Companhia Leco de Produtos Alimentícios, e Laticínios Flor da Nata Ltda. As duas primeiras são de capital aberto e a terceira de capital fechado. Também estabeleceu, desde 1986, uma joint venture com a empresa da Dinamarca MD Foods, e controla a Refinos de Óleos Brasil.

No total, possui 6 fábricas em todo o território nacional, localizadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais, que receberam 302 mil litros em 1996, de quase 8,400 produtores. O grupo obteve um faturamento total de R\$ 393 milhões, em 1997.

Dos dados analisados das distintas empresas no Brasil, é a única que explicitou a captação e alavancagem de recursos no sistema financeiro como estratégia de crescimento. É a empresa do setor que mais atua no mercado financeiro, em outubro de 1998, a Vigor vendeu US\$ 50 milhões de eurobonus; e para 1999, planeja a emissão de American Depository Receipts (ADR) no mercado norte-americano (panorama setorial, 1997 e jornal do Brasil 21/09/1998, 08/12/1998 e 03/02/1999).

**YAKULT.** Empresas de capital fechado que está no Brasil desde 1996 é controlada pelo grupo japonês Honsha, que produz leite fermentado e bebidas energéticas, cosméticos e produtos. No Brasil concentra suas atividades no leite fermentado, onde concorre de forma acirrada com a Nestlé. Estão planejados investimentos de US\$ 50 milhões para ampliar a capacidade produtiva, até o ano 2000. Sendo US\$ 10 milhões destinados para a construção de uma nova fábrica.

A empresa produz suas próprias matérias-primas, nas quatro fazendas localizadas em São Paulo e Santa Catarina e Mato Grosso.

Exporta leite fermentado para Argentina desde 1997, quando as vendas chegaram a 150 mil frascos por dia, deverá construir uma fábrica no país, com custo estimado de US\$ milhões.

**BOM GRAIN.** Grupo francês que controla as empresas de laticínios Polengui Indústria Brasileira de produtos Alimentícios Ltda. e Laticínios Campo lindo Ltda. É líder no segmento de queijos finos no Brasil. A Polengui, localizada em São Paulo produz queijos especiais e supergelados, que exigem elevada tecnologia e elevada controle de qualidade. São queijos fundidos e pasteurizados, Cream Chesse e supergelados (mix para sorvetes). Tem duas fábricas uma em Goiás e outra em São Paulo. Em 1993 lançou o Cream Chesse com a marca Pensylvania, trazendo uma nova modalidade de requijão para o Brasil. Em 1996 ingressou no segmento de queijos comuns, diferenciando-se pela embalagem mais sofisticada.

A Campo Lindo, uma das maiores no segmento de queijos finos no Brasil, todas as fábricas estão em Minas Gerais, onde produz principalmente os queijos tipo Camembert, Brie e Gorgonzola. Os queijos são vendidos com marcas Campo Lindo (queijos comuns), Skandia (queijos finos) e Selection de France (importados da França). Importa também da subsidiária Argentina da Bom Grain alguns tipos de queijos.

**GESSY LEVER.** Pertence ao grupo anglo-holandes Unilever, opera nos setores alimentício, de higiene e limpeza, e químico. Dentro da divisão de alimentos produz, conservas, margarinas, maionese, óleos, azeites, derivados de tomate e queijos finos. Em 1990, foi criada a Insol uma joint venture com a Nestlé no mercado de sorvetes (Gelato e Yopa). Em 1991, adquiriu o Laticínios Rex, e em 1993 comprou a CICA S.A. Em 1994, vendeu a participação na Insol e criou a Food Division, unificando suas diversas áreas de alimentos. Esta "divisão de

“alimentos” possui fábricas em São Paulo, Minas Gerais, Bahia. Em 1997, a Gessy Lever, líder no segmentos de margarinas, investiu US\$ 6 milhões na reformulação da imagem da sua marca Doriana.

### **3.4 O Setor de Laticínios: Efeitos do Comércio, Investimento e Integração Sobre as Estratégias Empresariais**

Ao longo da tese se tentou introduzir uma visão comparativa da competitividade do setor lácteo do Brasil em relação aos setores de laticínios dos países membros do Mercosul. Ao mesmo tempo se analisou com mais detalhe o impacto das importações provenientes de lácteos do Mercosul sobre o Brasil, foi indicado que a Argentina e Uruguai tem vantagens comparativas dominadas pelo setor primário da cadeia enquanto que o Brasil teria, em princípio, vantagens comparativas nos segmentos de maior valor agregado, onde a malha industrial e a dinâmica do consumo o favorecem.

Esta seção sintetiza uma discussão sobre considerações ainda não conclusivas sobre novas dinâmicas de comércio e investimento, e a posição relativa nos distintos “segmentos” de empresas líderes, nacionais, cooperativas, multinacionais, como forma de aplicar as reflexões analíticas do primeiro capítulo. Finalmente as tendências colocadas nesta seção se fundamentam em dados e informações parciais fragmentadas, o que impõe restrições a nossa análise.

O setor de lácteos como vimos ao longo dos capítulos anteriores apresenta níveis e formas de competição diferenciadas em seus vários segmentos, porém fatores externos podem influenciar cada um dos segmentos que o compõem de maneira relativamente homogênea, este é o caso da política econômica, ou de uma política setorial (horizontal) mais específica, ou no caso da sazonalidade na produção e na compra de máquinas e insumos.

Como vimos no capítulo primeiro, os fatores que formam a base da competitividade, são uma conjunção de vantagens competitivas estáticas e dinâmicas de caráter temporal.

Vimos que para as Vantagens Comparativas Estáticas o progresso técnico tem um papel secundário e que as Vantagens Comparativas Dinâmicas ao considerar as modificações técnicas, podem influenciar a competitividade dos países/setores. De outro lado, as inovações podem gerar vantagens absolutas ou monopólicas.

Desse modo, a inovação e o aprendizado são utilizados como estratégias (principalmente empresariais) para incrementar ou modificar as vantagens competitivas das firmas ou setores, no cerne do processo de concorrência, e manter ou elevar suas posições no mercado.

As inovações podem, ao gerar vantagens absolutas e vantagens comparativas (capazes de serem modificadas ao longo do tempo), afetar diretamente os padrões de competitividade dos países/setores/firmas.

Pela análise realizada no presente trabalho podemos afirmar que as inovações tecnológicas não se distribuem uniformemente por toda a cadeia de lácteos. E a indústria de laticínios, dentro da classificação feita por Wilkinson (1996), se encaixaria em princípio como um setor dominado por fornecedores, dada sua estrutura multiplanta que é determinada pelas proximidades da matéria-prima e/ou mercado e por economias de escala. A fonte de sua base tecnológica são empresas especializadas, que vendem a tecnologia pronta – *turnkey instalações*. O que faz que as barreiras à entrada tecnológicas não sejam determinantes para o ingresso da concorrência e o diferencial encontra-se na escala de produção e investimentos em marketing e distribuição; isto é, a capacidade de “posicionar” a marca perante os consumidores, e de modernização produtiva na procura de uma matéria-prima de qualidade e a baixo custo.

Uma fonte de inovação para a indústria de laticínios está na capacidade das firmas de interpretar corretamente as tendências da demanda, sendo o leque de possibilidades que se abrem muito amplo, desde desenvolvimento de produtos para diferentes nichos, qualidades do

produto e até conveniência das embalagens. O que fornece a firma importantes vantagens competitivas perante suas concorrentes. Claramente a identificação de tendências de modificações de hábitos de consumo, possibilitou que algumas empresas se re-posicionassem no mercado de lácteos, estas previram as mudanças do mercado e definiram estratégias com vistas no novo cenário. Não estranha que algumas empresas decidiram investir em aumento de produção e modernização na metade dos anos 80.

Inovações estão sendo praticadas no setor da produção (coleta a granel, ordenha mecânica) colocando em destaque a importância de logística, os contratos de integração entre empresas/cooperativas e os produtores, a gestão das fazendas, o controle de veterinário do rebanho e informatização das atividades na fazenda. Este tipo de inovação é chamado de adaptativa, mais freqüente no setor de laticínios. Esta é diferente das inovações inventivas, mais presentes em setores, como química, biotecnologia, etc. que demandam mais investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.

Com a implementação da integração econômica no Mercosul, coloca-se para o setor de lácteo a questão da ampliação do mercado e o acirramento da concorrência. O mercado nacional passa por uma transformação promovida pelas estratégias das empresas instaladas no país e dos novos competidores externos. Ao mesmo tempo estas estratégias também recebem outros estímulos do ambiente no qual as firmas estão se desenvolvendo.

A competição pós -integração no setor lácteo se deu de uma forma acirrada pela diferencia da estrutura do setor em cada país do Mercosul, impactando diversamente cada segmento da produção.

No Brasil, do lado da produção, a produtividade apresenta uma grande variação entre os produtores, o que significa que a abertura do setor ocasiona impactos diferentes entre os produtores. Do lado da indústria, a modernização do setor ocorrida nos últimos anos é impulsionada principalmente pelas empresas multinacionais o que possibilita a obtenção de produtos com elevados padrões técnicos e de qualidade, que passam a concorrer com seus similares produzidos nos outros países. Aqui, as vantagens de custos de produção são relativizadas pelos custos de oportunidade do empreendimento, pelas vantagens de localização, pelos investimentos em Marketing, propaganda e logística; pelos custos de internação do produto, pelos custos do investimento direto ou parcerias empresariais.

A liberação da economia afeta o setor, aumentando a concorrência entre as empresas multinacionais e desembocando numa maior concentração do mercado. As multinacionais possuem estratégias regionais e globais de competição (por exemplo o *Global sourcing* e *Core Competence*) e afetam o mercado diretamente com suas decisões. Já as empresas menores, como as médias empresas familiares e as cooperativas, além de concorrerem entre si têm que enfrentar a concorrência estrangeira das grandes empresas.

As empresas dos demais países do Mercosul têm instalado centros de distribuição, feito parcerias e comprando fábricas no Brasil. A vantagem do Brasil em relação aos outros países do Mercosul está em fabricar produtos mais elaborados, pois possui tecnologia na elaboração de produtos e o mercado consumidor possibilita ganhos de escala mais elevados. Por outro lado, as empresas multinacionais têm instalados filiais no Mercosul a fim de aproveitar o potencial do mercado.

### 3.4.1 Fluxos de Comércio Regional de Laticínios e Investimentos no Mercosul e no Brasil

A maior parte do comércio de lácteos no Mercosul acontece entre Brasil e Argentina. A integração, além do comércio, sinalizou no Brasil o caminho da modernização aos produtores. No caso da Argentina, o Mercosul se transformou no seu principal mercado de exportação, sendo o Brasil o seu principal destino (ver tabela 32). De fato, na Argentina, há uma grande preocupação com a chamada Brasil dependência, e com o andamento da política cambial brasileira

#### Argentina: exportações de lácteos por zonas econômicas 1992-1996

(Tabela 32)

	1992					1996				
	Total	Mercosul	Nafta	UE	Outras Zonas	Total	Mercosul	Nafta	UE	Outras zonas
Milhões de Dólares										
<b>Leite fluido</b>	82	51	0	0	30	28.40	28.596	0	0	144
<b>Leite em Pó</b>	20.832	17.882	19	0	2.931	184.744	154.896	0	0	19.877
<b>Produtos lácteos</b>	3.489	1.712	81	123	1.573	18.177	8.185	160	4.408	5.783
<b>Queijos</b>	12.911	4.017	8.404	74	416	50.926	38.958	9.393	755	1.820
<b>Total</b>	37.314	23.6621	8.504	197	4.951	282.617	230.635	9.553	4.803	37.624

Fonte: Wilkimson, 1998

Entre 1992 e 1996, o crescimento das exportações de lácteos na Argentina foi de 66%. Destacando -se o leite em pó e queijos com 65% e 18% de participação do total em 1996. A estrutura das exportações não tem se modificado significativamente desde 1992, como mostra a tabela 33.

#### Argentina: Estrutura das Exportações 1992-1996

(Tabela 33)

Produto	1992		1996	
	Milhões de U\$\$	%	Milhões de U\$\$	%
<b>Leite Fluido</b>	0,1	0,3	28,7	10,2
<b>Leite em pó</b>	20,8	55,8	184,7	65,4
<b>Queijos</b>	12,9	34,6	50,9	18,0
<b>Outros</b>	3,5	9,4	18,2	6,4
<b>Total</b>	37,31,	100	282,6'	100

Fonte: Wilkimson, 1998

Por outro lado, o comércio de produtos lácteos dos países do Mercosul, tem crescido significativamente, principalmente no comércio intra-regional. Como mostram os resultados obtidos por Nofal e Wilkinson (1998) num trabalho recente.

Estes autores, trabalham com as médias de exportação e importação, de três triênios (1986-1988, 1999-1993, 1994-1996) entre 1986 e 1996.

Assim constataram que as exportações de produtos lácteos do Mercosul passar de U\$ 71 milhões no triênio 1986-1998 para U\$ 350 milhões no triênio 1994-1996, caracterizando um incremento de 390% entre ambos os períodos. O crescimento das exportações é explicado pelas exportações intra-regionais, que cresceram 800% entre 1986-1988 e 1994-1996, enquanto que as exportações para fora do Mercosul só cresceram 54% no mesmo período.

No triênio 1994-1996 o principal produto de exportação foi o leite em pó, que representou 51% do total da lácteos exportados pelo Mercosul (ou U\$ 179 milhões) e foi o produto mais dinâmico, crescendo 854% entre 1986-1998 e 1994-1996 86% das exportações de leite em pó em 1994-1996 foram intra-regionais. O segundo produto de exportação, no período, foi o queijo com 27% do total exportado pelo bloco (U\$ 95 milhões) 71% das exportações de queijo foram intra-regionais. Em terceiro lugar vem o leite que exportou 9% do total dos quais 100% se constituem em comércio intra-regional. Em quarto lugar vêm a Manteiga que corresponde com 7% do total exportado e 77% de embarque intra-regionais. Outros produtos lácteos exportados em 1994-1996 foram: cremas, caseína e sorvetes com 2% cada no total de lácteos exportados e maioritariamente intra-Mercosul, iogurte e soro lácteo registram exportações pouco significativas.

97% das exportações de laticínios do Mercosul no triênio 1994-1996, foram realizadas pela Argentina (61%) e por Uruguai (36%), o restante correspondendo ao Brasil. De outro lado, das exportações para fora do Mercosul 57% correspondem a Argentina, 3% a Uruguai e as 10% restantes ao Brasil.

Do lado das exportações de lácteos do Mercosul, estas passaram de U\$ 143 milhões no triênio 1986-1996 para U\$ 554 milhões no triênio 1994-1996. Cabe destacar que a evolução das exportações intra-regionais é simétrica a evolução das importações, pelo qual da análise que se segue trata-se das importações de terceiros países para o Mercosul. Estas passaram de U\$ 110 milhões no triênio 1986-1996 para U\$ 272 milhões no triênio 1994-1996, o que significa um déficit de U\$ 204 milhões neste último período. Este déficit vem crescendo nos últimos anos, favorecido pelas políticas de liberação comercial unilateral e não discriminatórias que aconteceram tanto na Argentina e no Brasil entre 19986 e 1996.

O principal produto importado, entre 1994-1996, desde terceiros países ao Mercosul foi o leite em pó, a um valor de U\$ 147 milhões, que representou 54% do total de lácteos importados. Deste total 48% forma importados desde fora do Mercosul e 52% correspondem as importações intra-regionais. O segundo produto importado em importância é queijo por um valor de U\$ 81 milhões, correspondendo a 30 % do total de lácteos importados desde terceiros países ao Mercosul, dos quais, 58% foram importados desde fora do bloco e 42% correspondem a importações intra-regionais. A proporção das importações intra-regionais e de fora do Mercosul não tem variado significativamente no período analisado, se mantendo aproximadamente em 50% para ambas as origens. Os outros produtos lácteos importados desde fora do Mercosul foram: manteiga (4%), caseína (4%), soro lácteo (4%), sorvetes (3%), iogurte (1%), enquanto que os valores de leite e creme foram quase zero.

Brasil é o destino de quase a totalidade das importações, tanto intra-Mercosul, como as provenientes de fora do bloco, assim no triênio 1986-1988 o Brasil representava 97% das importações de fora do Mercosul e 76 % das importações intra-regionais; e no triênio 1994-1996 essas proporções foram de 82% e 87% respectivamente. Os principais países desde os quais o Brasil importou o leite em pó, no período foram: França (com 16% do total importado desde fora do bloco), Nova Zelândia (15,6%), Países Baixos (10%), e Austrália (8,7%). O principal país de origem dos queijos importados pelo Brasil foi Alemanha ( com o 43% do total

importado desde fora do bloco), seguido pelos Países baixos (11%), Nova Zelândia (7,6%), Canadá (7,3%) e EUA (7%).

Argentina é o segundo destino das importações de lácteos para o Mercosul e no triênio 1994-1996 importou 16% dos lácteos procedentes desde fora do bloco e 7% dos lácteos intra-regionais. A análise correspondente ao Uruguai mostrou que durante o período, suas importações foram pouco significativas, como consequência das elevadas tarifas a importação que vigoram neste país, e o fato dos lácteos se encontrarem no regime de exceção do Mercosul até o ano 2000, não fazendo parte da TEC. Já o Paraguai, representou 5% das importações de lácteos intra-regionais no período e quase não importou desde fora do Mercosul.

O déficit do Brasil (exportações menos as importações) no setor lácteo no triênio 1994-1996 com os demais países do Mercosul foi de U\$ 242 milhões e de U\$ 218 milhões com países de fora do bloco. NO mesmo período, Argentina teve um superávit de U\$ 159 milhões com o Mercosul (Brasil) e um déficit de U\$ 9 milhões com países de fora do bloco. No caso de Uruguai, tem superávit de U\$ 105 milhões com o Mercosul e de U\$ 16 milhões de fora do bloco.

Estes resultados mostram o perfil do comércio de lácteos dos países do Mercosul. Enquanto Argentina e Uruguai são responsáveis pelas exportações intra-regionais e externas ao bloco, o Brasil absorve a maioria das importações intra-regionais e externas ao bloco. Os produtos onde se concentra o comércio são leite em pó e queijos; sendo que o dinamismo do comércio verificado desde o início dos anos 90 até 1996 é reflexo do impulso das exportações de Argentina e Uruguai para o Brasil, e em menor grau das importações brasileiras externas ao Mercosul, principalmente destes dois produtos.

Este perfil de comércio é influenciado pelas estratégias das empresas multinacionais de laticínios e pelas empresas do Mercosul que estão passando a se internacionalizar, posicionando-se nos mercados de Argentina, Brasil, e em menor grau Uruguai.

Os outros resultados do trabalho de Nofal e Wilkinson (1998) são os índices de Vantagens Comparativas Reveladas (VCR), Orientação Regional (OR) e de comércio intra-Industrial. O índice de VCR indica a relação entre o custo de produzir um bem no país e o custo de produzi-lo fora. O resultado para os anos de 1988, 1992 e 1996 obtidos para Argentina e Uruguai mostraram vantagens comparativas para a produção de lácteos em ambos os países, e para Brasil e Paraguai desvantagens comparativas. O resultado deste índice para o ano de 1998 mostra que tanto Argentina como Uruguai já tinham VCR em todos os produtos lácteos. Assim o salto de comércio que aconteceu depois de formado o Mercosul se deve a potencialização das VCR de ambos os países ocasionada pela diminuição das tarifas de importação a nível do Mercosul.

O índice de OR, calcula a proporção em que um bem se exporta infra-regional ou fora da região. O resultado aponta para uma OR crescente no leite, leite em pó, creme, iogurte, soro lácteo, maior OR para queijos entre 1991 e 1996, menor OR para manteiga entre 1991 e 1996.

O índice de Comércio infra-industrial que estes autores utilizam é o proposto por Grubel e Lloyd, que explica o intercâmbio do mesmo tipo de bens entre os países. O resultado do índice foi baixo, sinalizando que o comércio entre os países do Mercosul é de uma via só, isto é, que eles exportam ou importam quantidades significativas, porém não ambas as coisas ao mesmo tempo. Assim Argentina e Uruguai exportam para o Brasil mais quase não importam desde último país. No caso do comércio com países de fora do bloco, só a Argentina tem índices elevados.

Os resultados obtidos mostram que com a formação do Mercosul, o comércio de lácteos entre os países membros cresceu favorecido pela diminuição tarifaria, mas há que lembrar também a estabilidade econômica que as economias da região alcançara no período analisado. Assim o comércio intra-Mercosul é favorecido pela combinação entre integração/liberação e estabilidade que ademais não prejudicou o comércio extra-Mercosul.

O Mercosul possui “Vantagens Comparativas Relevadas” no setor de lácteos, principalmente entre Argentina e Uruguai. O Brasil não teria VCR, um resultado que se dá pela

pouca expressão das exportações de lácteos brasileiras. As mudanças geradas pela modernização e concentração produtiva pela que atravessa o setor ( como vimos nos dois capítulos anteriores), podem mudar esse quadro médio prazo. De outro lado, o crescimento do índice de orientação regional mostra essa diferença e a importância do mercado brasileiro para o comércio de lácteos na região.

As principais empresas do setor na Argentina tem concentrado suas vendas no Brasil. A Sancor exportou U\$\$ 758 milhões em 1995 para 30 países, sendo que o Brasil é seu principal comprador, adquirindo U\$\$ 38 milhões entre queijos (prato, mussarela e parmesão) e leite em pó. Em 1997 ela exportou U\$\$ 75 milhões para o Brasil e desde 1986 conta com uma subsidiária que controla um centro de distribuição e a comercialização. Neste ano a Sancor faturou 950 milhões e conta com 21 fábricas na Argentina (ver tabela 2) ( *Gazeta mercantil latino-Americana*, 28/10/98). No período de 1995-1999 a Sancor investiu U\$\$ 250 milhões na modernização industrial, espera aumentar em 20% a capacidade de produção, e investiu US\$ 12 milhões num armazém automatizado perto de Buenos Aires que estava previsto para entrar em funcionamento em 1997. Outros U\$\$ 12 milhões forma investidos na construção de uma nova fábrica de queijos, totalmente informatizada, desde o ingresso do leite até a elaboração e prensagem até a maturação. No Brasil ela mantém uma rede de distribuição com representantes em São Paulo, Bahia, Paraná e Santa Catarina. Os produtos distribuídos na primeira fase foram: manteiga, queijos, leite e doce de leite e para 1996 planejou enviar queijos ralados e aromatizados, noz moscada e salsinha com alho. Desde 1995 a Sancor mantém um acordo com a CCLPL (na época, dona da marca batavo), para intercâmbio de produtos: em troca a distribuição de presuntos da CCPLP com marca Sancor na Argentina, a Sancor produz queijo prato e mussarela que vende o Brasil com a marca batavo pela Parmalat (ver cap. 3). Em 1997, houve planos de instalar uma fábrica para fracionar manteiga no Brasil. (Panorama setorial, 1997).

Outra importante empresa Argentina, a **Mastellone**, chegou ao Brasil em 1994, quando instalou seu centro de distribuição na cidade de São Paulo, e recentemente exporta para o Brasil leite longa vida nas versões integral e desnatada, ambas adicionadas de ferro. Com o objetivo de se posicionar melhor no Brasil ela adquiriu em 1996, a companhia Leitesol por U\$\$ 14 milhões que produz, leite em pó, doce de leite, manteiga, achocolatados e farinha láctea.

Em 1995 se associou a francesa **Danone** nos segmentos queijos, sobremesas e iogurtes, que são controlados por essa última. Ambas colocaram em funcionamento uma fábrica na província de Buenos Aires, que contém uma capacidade de produção de 200 mil toneladas anuais de iogurtes, queijos sobremesas. Além disso, são processados 600 mil litros de leite por dia, sendo a maior fábrica da América Latina e a segunda em âmbito mundial, está fábrica demandou um investimento conjunto de U\$\$ 60 milhões.

A empresa **Santista** que pertence ao grupo **Bunge y Born** da Argentina tem feito uma joint venture com a norte-americana **Kraft**, onde produtos importados da Kraft principalmente queijos, requeijão e molhos para salada, são distribuídos pela Santista. Com os resultados foram positivos, estuda-se a possibilidade de a Kraft instalar uma fábrica numa das unidades Santista no Brasil. Para 1996 ela investirá em marketing U\$\$ 3,5 milhões para o segmento de requeijão, e U\$\$ 600 mil para os molhos de salada.

A cooperativa argentina **Milkaut S.A**, também tem no Brasil um importante mercado comprador e em 1995 dos 30 milhões exportados pela cooperativa, aproximadamente 60% tiveram como destino o Brasil, constituídas principalmente de leite em pó. Em 1997 ela comprou a empresa brasileira Ivoti, um negócio estimado em U\$\$ 7 milhões, na qual planeja investir 40 milhões no próximo três anos para a duplicar a produção. A Ivoti conta com três fábricas, o rio Grande do Sul: Teutônia, Ivoti e Selbach.

A fábrica localizada em Colonia Nueva (Argentina) processa 210 mil litros de leite por dia, dos quais 150 mil são destinados a produção de queijos e tem a única fábrica que produz

soro lácteo na América Latina, matéria prima para a produção de lactose e proteínas, com uma capacidade de processamento diário de 300 mil litros de soro, e seus principais clientes são as indústrias farmacêuticas.

A Parmalat chegou na Argentina em 1992 em um ano depois inaugurou a primeira fábrica no país, a um custo de U\$\$20 milhões. Em 1996 ampliou suas instalações para produzir leite em pó (1,1 mil toneladas) com um investimento de U\$\$ 4 milhões. Em 1995 faturou U\$\$ 70 milhões e produz leite fluido, leite em pó. Também está presente no Uruguai e no Paraguai. Neste último país começou a operar em 1994 e investiu U\$\$ 8 milhões na fábrica da cidade de São Lorenzo que 1995 só operava apenas com 30% da capacidade instalada. Já no Uruguai, tem uma fábrica em Nova Helvecia que produz principalmente leite em pó, queijos, iogurtes e leite e está ingressando no ramo de sorvetes artesanais.

Em 1997 a Parmalat inaugurou no Uruguai duas novas fábricas para produzir leite em pó e leite longa vida, que significaram um investimento de U\$\$ 8 milhões. A fábrica que elabora leite longa vida já está funcionando (custou U\$\$ 3,5 milhões) e tem uma capacidade de produção de 80 mil litros de leite por dia, que serão destinados quase exclusivamente para o Brasil. A fábrica de leite em pó será a terceira desse tipo que a Parmalat instala no país, e estas juntas produziram 50 toneladas diárias, dos quais 90 % será destinada ao Brasil e a Venezuela. Em 1997 a Parmalat faturou U\$\$ 34 milhões e para 1998 espera chegar aos U\$\$ 50 milhões, sendo U\$\$ 25 milhões em exportações.

A uruguaiã **Conaprole** exportou para o Brasil U\$\$ 65 milhões, em 1996 de um total exportado par o mundo de U\$\$ 120 milhões em derivados de leite e em 1997, exportou U\$\$ 117 milhões, dos quais 70% foram para o Brasil. Em 1996, a cooperativa assinou um contrato exclusivo com a empresa brasileira P&Q Distribuidora de Alimentos, que está instalada em Santa Catarina, para que esta última venda a linha de laticínios da cooperativa. A meta da empresa é conquistar 15% do mercado de leite e 25% do mercado de queijo em Santa Catarina (500 mil litros de leite e 80 toneladas de queijo respectivamente). Ao mesmo tempo exporta para o Paraguai queijos, leite longa vida, leites naturais e com sabor, sucos, doce de leite e em pó.

Recentemente a Conaprole, comprou a Lebem Ltda. Por US\$ 2,5 milhões, uma empresa que se encarregava de distribuir seus produtos no Rio Grande do Sul. O objetivo da compra se relaciona ao crescimento do sistema de distribuição no Brasil, é a necessidade de ter um maior controle e supervisão sobre seus outros distribuidores no país: P&Q (Santa Catarina), Superar (Paraná), DNF (São Paulo); além da Lebem no Rio Grande do Sul. Estas quatro empresas juntas respondem por 50% das vendas da Conaprole no Brasil, os outros 50% são vendidos diretamente pela cooperativa. Os principais produtos que exporta ao Brasil são leite longa vida, queijos, leite em pó, manteiga, doce de leite. No momento, está realizando embarques experimentais de leite em pó fracionada para o estado da Bahia, e negocia a nomeação de um representante oficial para o Nordeste do Brasil.

Em 1995 a **Conaprole** associou-se à empresa francesa **Bongrain** no projeto de construção de uma fábrica de queijos no Uruguai, e juntas criaram a empresa Bomprole, na qual cada um tem 50% da participação; a produção esperada é de 15 toneladas de diferentes variedades de queijos a cargo da Bomprole, sendo que a venda ficará a cargo de cada um dos sócios. Também será investido U\$\$ 85 milhões, entre 1997-2000, na centralização numa única unidade das atividades que realiza em três lugares: a produção de leite pasteurizado, manteiga, doce de leite, queijos fundidos e ralados. Executivos do Exxel Group (fundo de investimentos norte-americano) declararam que estão em negociações para adquirir o controle da cooperativa, e teriam oferecido U\$\$ 300 milhões.

No Brasil, a **Danone** investiu U\$\$ 5 milhões no desenvolvimento da linha de iogurtes Danimais, destinadas a crianças de até 12 anos, com teor de cálcio adequado as exigências desse tipo de consumidor, mas a estratégia de marketing institucional está no acordo repasse de 1,3%

do faturamento a Fundação Mata Atlântica. Também investiu em 1996, R\$ 15 milhões em aumento da capacidade e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em marketing se concentram no esporte, onde gasta cerca de U\$\$ 1 milhão por ano. Nos últimos anos, tem diversificado seu *share* de produtos, com a incorporação de várias empresas, atuando agora no segmento de massas e biscoitos, e lançou em 1996 uma linha de queijos com baixo teor de gordura. Na América Latina ingressou no mercado argentino onde se associa a Mastellone na fabricação de iogurtes.

Por outro lado a Danone e a Citrovita investiram juntas cerca de U\$\$ 10 milhões em 1995 no lançamento do suco de laranja Danone no mercado de São Paulo, em embalagens de 1 litro, para comercializá-lo no interior paulista, no sul do Brasil e no Rio de Janeiro. A empresa entrou também no segmento de suco de frutas pronto para beber. Graças a um acordo com a Trading Indústria e Comércio Ltda, a empresa lançou o néctar Danfrut, um suco 100% natural preparado com frutas naturais, pronto para ser consumido.

A **Nestlé** em 1996 gastou U\$\$ 176 milhões na ampliação da sua capacidade produtiva e U\$\$ 170 milhões em campanhas de divulgação das suas marcas estratégicas, principalmente na divisão de leite e derivados. Esta multinacional lança novos produtos regularmente no mercado. No início de 1996, lançou leite Longa Vida Mont Blanc; para tentar recuperar participação no mercado de leite, pois as vendas no segmento de leite em pó estagnaram apesar de ela ser líder nesse segmento.

Nos anos 90 a Nestlé comprou a empresa Gelato e assumiu o controle total da Insol. Isso faz parte da estratégia mundial da empresa de atuar com mais força no mercado de sorvetes, duplicando sua participação em 4 anos. Em 1993, a empresa comprou a Tostines e Balas Kid's, ao mesmo tempo que lançou o requeijão Chambourcy.

Para 1997 a Nestlé projeta gastar U\$\$ 236 milhões, tanto em modernização produtiva, quanto em ampliação da capacidade e da distribuição. A verba destinada para marketing é partilhada com cada divisão de produtos da empresa, que recebe de acordo com o nível de concorrência do mercado. Em 1995, a Nestlé investiu U\$\$ 16 milhões no marketing de produtos lácteos e em 1996 as áreas que mais verba receberam foram o leite em pó e o leite condensado.

Sua principal concorrente, a **Parmalat**, investiu só no primeiro semestre de 1995 entre U\$\$ 4 ou U\$\$ 6 milhões em desenvolvimento de produtos e marketing. Os produtos que lançou foram iogurtes de 1 litro pronto para beber e de sabores diversos e pretende diversificar sua produção para aumentar sua posição no mercado, com produtos como leite com ferro e com vitaminas A e D. Ao mesmo tempo, pretende ampliar sua fábrica em Jundiaí (São Paulo) acrescentando a fábrica uma linha de produção de leite Longa Vida a um custo de 20 milhões que produzirá nove milhões de litros ao mês e será voltada para o mercado de São Paulo. Só na construção de novas fábricas a Parmalat investiu em 1995 entre U\$\$ 55 e U\$\$ 65 milhões, entre elas uma fábrica que processa sucos de fruta em Feira de Santana (Bahia), e uma unidade de concentração e sacagem de leite em pó em Carazinho (Rio Grande do Sul), além de uma fábrica de biscoitos em Jundiaí (São Paulo). Para transporte e distribuição investirá outros U\$\$ 15 milhões.

A Parmalat planeja investir U\$\$ milhões para 1998, na área de marketing, incluindo desenvolvimento de novos produtos, publicidade (U\$\$ 50 milhões), promoções, merchandising e marketing esportivo, na ampliação da capacidade instalada e no lançamento de novos produtos (foram 35 em 1997). Em 1997 gastou U\$\$ 75 milhões.

Desde 1989 a Parmalat adquiriu 16 empresas no Brasil, investido cerca de U\$\$ 500 milhões. A última aquisição foi a marca Batavo pertencente à Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, o valor da transação gira em torno de U\$\$ 150 milhões pela marca. Nos próximos três anos a Batavo deve receber um investimento de R\$ 80 milhões.

A **Leite Paulista** investiu em 1994, U\$\$ 15 milhões na ampliação de sua fábrica em Itumbiara (Go), a unidade da empresa que produz leite em pó com a marca Pauli, começou a produzir a linha de leite Longa Vida da marca Long. A cooperativa vem concentrando seus investimentos no setor industrial: em 1995, foram U\$\$ 11,68 milhões; em 1996, R\$ 20 milhões e, em 1997, R\$ 25 milhões. Os investimentos em marketing e lançamento de novos produtos para 1996 são de U\$\$ 6 milhões. A Paulista está investindo R\$ 12 milhões no lançamento do Leite Paulista Top e que será comercializado em embalagem Tetra Pak. Deste total R\$ 10 milhões correspondem a construção de uma nova fábrica em São Paulo, o restante corresponde a publicidade com o novo produto.

A **Itambé** Investiu até 1996, U\$\$ 60 milhões em novas fábricas, centros de distribuição e lançamentos de produtos, aproveitando o novo perfil de consumo de laticínios criado pela estabilidade econômica. No mercado de iogurtes investiu U\$\$ 2 milhões para lançar o primeiro iogurte do mundo que reproduz com fidelidade o “aroma vivo” de frutas. O fruto é o único iogurte de frutas misturado com suco de frutas (e não polpa), similar a um produto lançado nos EUA faz dois anos. Seu principal alvo é o mercado paulista, onde inaugurou dois centros de distribuição, um na capital e outro em Ribeirão Preto. A embalagem é tipo de caixa Longa vida com a tampa de rosca (spout pack) desenvolvida pela *joint venture* internacional Paper-toga, inédita no brasil em 1995. Seu objetivo é melhorar a participação no mercado de iogurtes. A construção dos centros distribuidores tem como objetivo ampliar a oferta para os maiores mercados consumidores. Uma nova Fábrica, inaugurada em 1995, em Pará de Minas, vai produzir iogurtes e queijão, demando um investimento de U\$\$ 40 milhões. Em 1996 a cooperativa lançou um tipo de leite longa vida aromatizado e outro achocolatado e uma linha de petit suisse. A campanha de promoção desse produtos na mídia foi de U\$\$ 10 milhões. Neste mesmo ano investiu U\$\$ 55 milhões no aumento da capacidade de produção e em distribuição no ano de 1996; para 1998, as cifras chegam a U\$\$ 165 milhões para ampliar duas das oito fábricas (Pará de minas e Sete lagoas). A meta é fechar 1998 com capacidade de processamento de 3,5 milhões de 1997. Investira também R\$ 50 milhões, durante três anos, no aumento da qualidade e produtividade dos produtores.

**The Country's Best Yogurt (TCBY)**, maior rede de冻 yogurt dos EUA, chegou ao Brasil com investimentos de U\$\$ 2,5 milhões, que incluem a abertura das três primeiras lojas até o final de 1996. Depois planeja abrir a franquia da marca para todo o país com o objetivo de inaugurar 40 lojas em cinco anos.

A **Fleischmann Royal** em 1996 investiu U\$\$ 7 milhões em ampliação produtiva, administração e em novas linhas de produtos e em 1998 investe U\$\$ 5 milhões na modernização das fábricas de laticínios. Para o biénio 1998/1999 planeja investir R\$ 60 milhões de dos quais 30% para marketing e vendas. A maior parte irá para a modernização das unidades industriais.

A empresa passa atualmente por um processo de reestruturação no Brasil. Atua na produção de sobremesas e misturas para bolo com a marca Royal, de biscoitos com a marca Nabisco e Pilar, de fermento fresco biológico e em pó com a marca Fleischmann Royal, de sucos com a marca Maguary, de leite com a marca Glória, e de castanha de caju com a marca Iracema.

A **Elegê/avipal**, Laticínios CCGL, em 1996, está investindo na ampliação da linha de produção de queijos e na modernização da produção de leite longa vida, assim com a coleta do leite a granel deverá chegar a 100%, melhorando em muito a qualidade dos seus produtos. Está investindo R\$ 19 milhões na construção de duas novas fábricas no Rio Grande do Sul, uma para produzir queijos e outra para produzir leite, o que faz parte de um projeto maior que demanda R\$ 143 milhões de investimentos para aumentar a sua participação no mercado.

### 3.4.2 Mudanças do Mercado de Lácteos no Brasil

Como vimos ao longo deste capítulo a tendência da economia leiteira no Brasil segue o padrão mundial de concentração industrial, na procura de economias de escala e escopo ampliando a oferta de derivados lácteos no mercado. As mudanças na economia no início da década de 90 aceleram o processo de concentração de empresas no setor de leite e derivados. Pequenas e médias empresas foram compradas por grandes grupos com maior estrutura econômica. No processo várias foram deixadas de lado outras e algumas foram compradas, sobretudo aquelas de maior aceitação e presença no mercado.

A concentração industrial no Brasil tem se intensificado nos últimos anos; como mostra a tabela 36. Na comparação do ranking das principais empresas em 1981 e 1996, mais da metade dos 20 principais laticínios que atuavam em 1981 foi adquirida por outros grupos, e algumas tem realizado alianças estratégicas desde então. As principais compradoras tem sido as empresas multinacionais e, como vimos, dentro destas a Parmalat tem sido a mais agressiva, seguida de longe pela Nestlé, pela Fleischmann e pela Danone. O alvo principal tem sido empresas médias de âmbito regional; e as cooperativas têm sido as mais prejudicadas pelo acariamento da concorrência. Das nove grandes centrais cooperativas que existiam nos anos 80, restam hoje apenas a Itambé, e a Paulista ambas lutando para manter- se no mercado. A CCGL, foi comprada pela Avipal; as cooperativas centrais de Goiás, Mato Grosso do Sul e Bahia fecharam, a Cooperativa central do Rio de Janeiro está em situação difícil, e recentemente a Batavo foi comprada pela Parmalat.

#### Principais empresas de Laticínios no Brasil, 1981-1996

(Tabela 36)

Ranking					Faturamento (milhões de U\$\$)			
Grupo Empresarial	1996	1994	1981	Sede	1996	1994	1981	Adquirida por:
Nestlé				SP	3.300	2.200	804	
Parmalat	2	2		RJ	1.148	706		
Fleischmann Royal	3	3	6	RI	700	654	136	
Itambé	4	4	5 MG	550	441	140		
Leite Paulista	5	5	2	SP	470	412	191	
Danone	6	8	7	SP	419	257	112	
Batavo	7	6	9	PR	389	319	70	
CCGL-RS/Avipal	8	7	111	RS	360	317	62	Avipal
Grupo Mansur	9		I	SP	337	-	-	
Yakult	10	11	SP	262	164	-		
SUDCOOP	11	13		PR	158	100		
Laticínios Mococa	12	18	18	SP	147	61	25	
Nutril	13	16		MG	72	79	-	
Leite Sol	14	19		SP	60	53		Mastellone Hermanos
Barbosa e Marques	15	21	20	MG	33	38		
Produtora de Alimento		9	12	BA	-	226	51	Parmalat

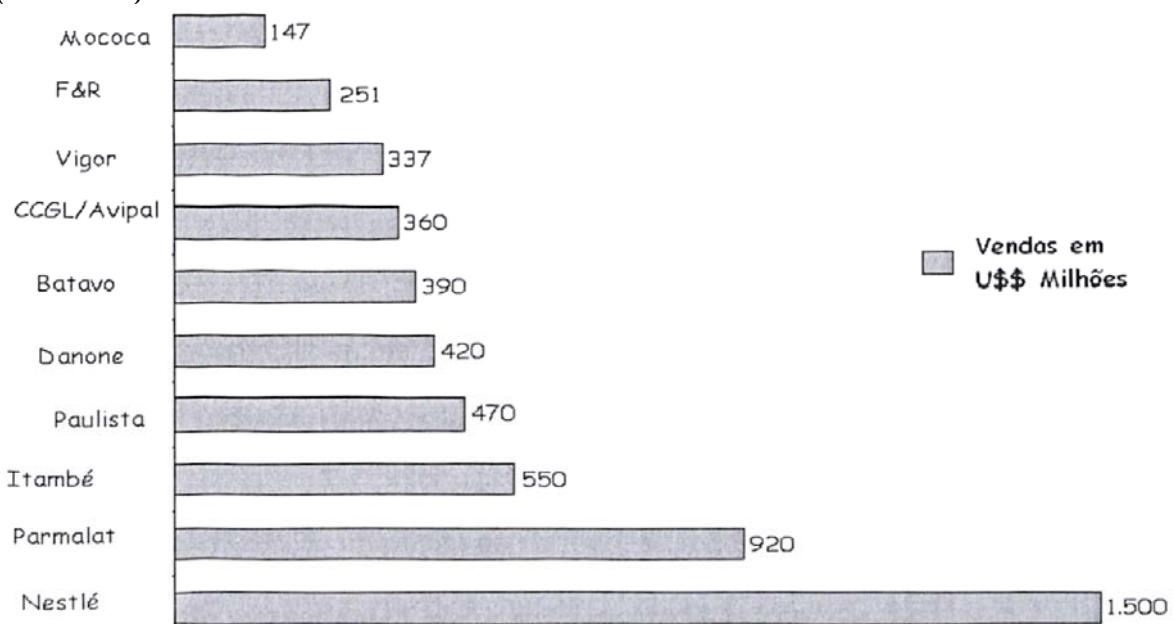
Ranking					Faturamento (milhões de U\$\$)			
Grupo Empresarial	1996	1994	1981	Sede	1996	1994	1981	Adquirida por:
Vigor		10	10	SP	-	167	65	Grupo Mansur
CCPL-RJ		12	3	RJ	-	134	184	
Itasa		14		MG	-	91	-	Nestlé
Grupo Betânia		15		CE		80		Parmalat
CCCL-SC		17		SC	-	68		Parceria com a Batavo
Avaré		20		SP		43		F&R
Spam			4	RJ			144	Parmalat
Leco			8	SP			78	Grupo Mansur
Lacesa			13	RS			40	Parmalat
Latícinos União			14	SP			40	Fechado
Cacisa (Cia. Alves costa)			15	MG			37	Arrendada pela Cemil
Embaré			16	RJ			33	
Alimba			17	BA			26	Parmalat
Cia. Goiânia			19	GO			24	Nestlé
Kamby			20	PR			23	fechada
<b>Total</b>					<b>8405</b>	<b>6610</b>	<b>2285</b>	

Fonte: Elaboração Própria. Gazeta Mercantil

As empresas multinacionais que atuam no setor de laticínios são na verdade grandes conglomerados alimentares. Na quantificação dos resultados econômicos da empresa são levados em consideração os resultados das diferentes divisões da empresa.

Assim uma melhor quantificação da presença de mercado no setor pode ser tirada da tabela a seguir, que tem como base a percentagem de vendas de leite. O redimensionamento do nível de faturamento só foi alterado no caso multinacional Fleischmann que passou do terceiro para o nono lugar, já tanto a Nestlé e a Parmalat se fundamentam em 45% e 80% das vendas totais de ambas as empresas respectivamente. De outro lado, no décimo lugar entrou laticínio Mococa, que pertence à Parmalat, mas fatura menos do que a Yakult.

## Ranking das Principais Empresas na Indústria de Laticínios 1996 (Gráfico 6)



De outro lado, a análise do “*market-share*” das principais empresas nos segmentos de laticínios permite visualizar melhor o perfil do setor no Brasil. Só não se obteve dados para o segmento de queijos.

No segmento de Longa Vida a Parmalat lidera com 24,8 % do volume vendido, e deve aumentar sua fatia do mercado depois da compra da marca Batavo. A segunda colocada é a Elegê/Avipal com 10,4%, a terceira a Leite Paulista com 8,2 %, a quarta a Itambé com 5,9 % do mercado, e a quinta a Batavo com 4,8%. Neste Segmento novas marcas tem ingressado ao mercado, principalmente de laticínios regionais e pequenas cooperativas – em 1998 se estima em 80 o número de marcas de leite Longa Vida, tendo ingressado no mercado inclusive 15 neste mesmo ano – o que acentua a concorrência.

## Participação do Mercado de leite Longa Vida, em Volume (1997) (Tabela 37)

Parmalat	24,8%
Elegê	10,4%
Leite Paulista	8,2%
Itambé	5,9%
Batavo	4,8%

Fonte: Elaboração Própria. Gazeta Mercantil

Em 1995 no segmento de leite condensado, a Nestlé era a líder com 61,1 % do mercado, mas para 1998 se estima que sua participação caiu para 54,7 %. A marca Glória da Fleischmann e Royal ao contrário subiu de 14,4% para 23,1% no esmo período, e a Parmalat que não atuava neste segmento já detém 0,9% das vendas.

**Participação do mercado de Leite Condensado (1995-1998)**  
**(Tabela 38)**

	<b>95/96*</b>	<b>96/97*</b>	<b>97/98*</b>
Nestlé	61,1%	56,4%	54,7%
Glória	14,4%	20,1%	23,11%
Mococa	13,2%	12,5%	11,9%
Parmalat	0,0%	0,0%	0,9%

Fonte: Elaboração Própria. Gazeta Mercantil

No segmento de creme de leite, ao igual que no leite condensado, a Nestlé é líder e também perdeu mercado, embora tenha uma elevada margem sobre a segunda empresa colocada. Em 1996 ela tinha 45,6% das vendas do produto, e agora em 1998 tem 40,7%. a Fleischmann com a marca Glória subiu de 15,5% em 1996 para 18,7% em 1998. A partir de uma posição bem mais modesta a Paulista passou de 2,0% para 4,2%, enquanto a Parmalat manteve sua participação constante no período, ao redor de 13,0%.

**Participação do mercado de Creme de Leite (1995-1998)**  
**(Tabela 39)**

	<b>95/96</b>	<b>96/97</b>	<b>97/98</b>
Nestlé	45,6%	41,6%	40,7%
Glória	15,5%	17,7%	18,7%
Parmalat	13,3%	13,4%	13,0%
Mococa	10,5%	9,7%	7,9%
Paulista	2,0%	2,4%	4,3%
Batavo	4,2%	4,8%	4,2%
Leco	1,9%	1,9%	2,2%

Fonte: Elaboração Própria. Gazeta Mercantil

No segmento de iogurtes a líder é a Danone com 24,6% do mercado, apesar de ter perdido participação em 1996 quando tinha 28,9%. A Nestlé é a segunda com 22,4%, a paulista tem 11,3% do mercado. A Parmalat também teve uma relação de sua participação passando de 13% em 1996 para 10,5% em 1997.

**Participação do mercado de Iogurte (1996-1997)**  
**(Tabela 40)**

	<b>1996</b>	<b>1997%</b>
Danone	28,9%	24,6%
Nestlé	21,0%	22,4%
Paulista	10,9%	11,3%
Parmalat	13,1%	10,5%
Batavo	9,5%	10,0%

Dados referentes ao segmento do leite em pó no início deste capítulo podem dar uma idéia do poder de mercado das principais empresas segundo a capacidade de produção para 1996. A capacidade instalada para a produção de leite em pó no Brasil chega a quase 12 milhões de litros/dia. Só a Nestlé controla 45% da capacidade instalada, seguida pela Itambé com 10%, a Elegê com 8%, a Parmalat com 7% e a Fleischmann Royal com 4,9%. Porém devido as elevadas quantidades importadas a indústria teve que trabalhar com uma alta capacidade ociosa, o que significa que aquelas empresas que se dedicam exclusivamente a produção do leite em pó estão sofrendo uma dura concorrência das importações, principalmente os pequenos laticínios e cooperativas (Tabela 27). De outro lado, tanto as multinacionais Nestlé, Parmalat e a Fleischmann e as empresas provenientes de Argentina e Uruguai, possuem a vantagem de ter acesso direto às bacias leiteiras destes países. Das nacionais só a Elegê/Avipal pode auferir desta vantagem pois controla a Levino Zaccardi Y Cia. Assim as multinacionais, podem utilizar o leite em pó como diferencial competitivo, e aproveitando as condições de mercado para definir o fluxo comercial deste produto, numa clara estratégia de curto prazo e de oportunidade de mercado.

Do exposto anteriormente, se confirma a forte concentração do mercado de lácteos do Brasil. A Nestlé, excetuando o leite Longa Vida onde foi uma retardatária a chegar no mercado e em iogurtes onde enfrenta uma dura concorrência com a Danone, domina com folga os outros mercados e concentra seus investimentos em leite em pó, leite condensado e leite Longa Vida.

A Parmalat segunda na colocação, não ameaça tão de perto a Nestlé, porém também não é ameaçada pelas empresas que a seguem no ranking. Ela se posicionou em todos os segmentos de laticínios e é a primeira absoluta em leite longa Vida.

As cooperativas Itambé e Paulista disputam o terceiro lugar com a multinacional Danone, porém está última focaliza sua atuação no segmento de lácteos refrigerados, mais rentáveis e recentemente partiu para a diversificação em outros segmentos como biscoitos, massas, sucos de frutas, e queijos especiais.

A cooperativa Paulista tem uma presença em vários segmentos menos em creme de leite e em leite em pó, com destaque para leite Longa Vida e iogurtes. Já a atuação da Itambé, é forte na produção de leite Longa Vida e leite em pó, as dificuldades internas no país em relação ao segmento de leite em pó podem ameaçar seu crescimento. Em contraste, as multinacionais podem aceder aos mercados da Argentina e Uruguai e modificar a estrutura de produção no Brasil. Este problema se coloca para as empresas nacionais que dependem do leite em pó como matéria-prima básica, ou como principal produto de venda, caso a produção nacional se inviabilize dado a escala mínima de produção e as condições de importação sejam restritivas e desfavoráveis. Mas há um esforço grande destas cooperativas para manter sua presença no mercado e os investimentos realizados confirmam esta afirmativa, e tudo indica que elas estão seguindo as tendências dominantes de segmentação do consumo e diversificação da produção.

A Fleischmann e Royal é uma empresa que perdeu mercado nos segmentos lácteos, em compensação ela tem uma atuação muito diversificada na indústria alimentar, e recentemente está redirecionando seu foco de atuação nos segmentos mais rentáveis e onde tem maior presença no mercado.

Um movimento que as empresas nacionais deverão seguir é o aumento das alianças estratégicas com empresas estrangeiras sobretudo para o acesso a recursos que mantenham níveis de investimento que permitam operar é manter suas parcelas de mercado, dado um cenário de estabilização do consumo, maior concorrência e diminuição de margens de lucros.

### 3.4.3 Conclusões: Tendências e Estratégias Empresariais no Setor de Laticínios no Brasil

a) Uma tendência mundial é o consumo de alimentos com pouca gordura ou açúcar, e esta preocupação com a saúde se reflete no aumento as vendas de produtos *diet* e *light*. No Brasil o segmento de alimentos diet faturou US\$ 800 milhões em 1997, porém ele está sendo deixado de lado para dar passo ao conceito *light*, na preferência dos grandes fabricantes e do mercado consumidor. O consumo do *diet* está praticamente restrito aos produtos para diabéticos, associado pelos consumidores privações, doenças; enquanto o *light* é associado à saúde. Em 1997 a Parmalat lançou um leite fresco desnatado, e um iogurte desnatado. A Nestlé lançou também naquele ano o leite fermentado LC 1 e lançou um cream cheese com menos gordura. A Fleischmann e Royal têm um leite condensado desnatado. Todas as marcas grandes de laticínios já têm seu requeijão e seu creme de leite *light*. Nestlé, Parmalat, Batavo tem iogurtes batidos *light* em embalagens de um litro. Porém por ser um produto mais caro ainda se restringe aos segmentos da população com renda mais elevada.

#### Consumo de Produtos *light* e *diet* e baixas calorias

(Tabela 41)

	1996	1997	1998
<b>Iogurtes</b>			
<b>Vendas em mil litros</b>	5.171	8.418	13.456
<b>Vendas em mil U\$\$</b>	25.465	38.335	51.178
<b>Leite</b>			
<b>Vendas em mil litros</b>	152.237	222.009	290.012
<b>Vendas em mil U\$\$</b>	133.187	191.201	226.071

Fonte: Elaboração Própria. Gazeta Mercantil

b) No Brasil, pesquisas (IBGE, 1997 e SEADE, 1994) mostram que o tamanho das famílias está diminuindo; por diversos motivos – maior uso de métodos contraceptivos, maior acesso à informação, etc., e cresce em importância o chamado “mercado single”, que transforma o hábito alimentar mais numa situação individual do que coletiva; o que ocasiona que os produtos ofertados venham em embalagens menores. Outros fatores são a retração do consumo ocasionado pela diminuição da renda, e o aumento da concorrência. Assim, algumas empresas estão reestruturando suas linhas de produção. A Nestlé inicia a fabricação de embalagens menores para seus produtos vendidos em lojas de rua, e não em supermercados. A Batavo que pertence à Parmalat, lançou, no início de 1998 o iogurte GG com uma embalagem menor de 220 gramas. Porém, os custos para desenvolver embalagens menores são elevados e a demanda deste tipo de produto ainda não se consolidou, o que talvez inviabilize o investimento.

c) O lançamento de novos produtos é uma forma das empresas escaparem da acirrada concorrência nas commodities, manter a participação nas vendas e aproveitar as maiores margens de produtos com maior valor agregado. O exemplo é o da Nestlé que normalmente demora em torno de seis meses para lançar um novo produto e em anos anteriores esse processo durava até dois ou três anos. Nos primeiros oito meses de 1998, está empresa lançou 40 produtos, sem incluir a renovação de sua linha de produtos tradicionais. No mesmo período a Parmalat lançou 70 novos itens. No mercado de leite fermentado no qual ela ingressou recentemente com um produto com embalagem Longa Vida a Parmalat rapidamente alcançou 5,1% do mercado. O tempo de lançamento da Parmalat para um sabor novo é de três a quatro meses e para uma linha nova de produtos o tempo é de quase um ano. A Gessy Lever lançou 23 itens num ano e meio. Por outro lado, apesar dos elevados investimentos muitos dos lançamentos fracassam e tem que sair de circulação.

As empresas multinacionais se beneficiam da tecnologia da matriz e das outras subsidiárias e têm acesso a dados de outros mercados que podem dar uma idéia das possibilidades de aceitação de um lançamento. Também antes de investir em linhas novas, algumas empresas primeiro importam o produto para a sua aceitação no mercado.

d) Algumas empresas estão optando por aproveitar ao máximo sua capacidade de produção e ampliar a base de produtos de maior valor agregado. Naqueles produtos que se tomaram commodities a regra é a diminuição de custos para suportar a pressão sobre os preços e o achatamento das margens. Nestes casos, é possível produzir para as marcas próprias do varejo e de atacado de auto-serviço, como os supermercados. A empresa passa a terceirizar aqueles produtos que não compõem sua linha principal, ou compra ou fábrica para outro, que pode ser até um concorrente mais que não atua na mesma região. Isto é possível porque a modernização atingiu a empresas de porte médio, que se especializaram apenas na produção e não precisam dispensar gastos em distribuição e vendas. São indústrias que fabricam para várias marcas do mercado, obedecendo a rígidas regras contratuais.

A Batavo agora sob comando da Parmalat produz iogurte com polpa de fruta com a marca própria da rede de supermercados Mercadorama do Paraná. A Vigor diversificou sua produção e está lançando sucos de laranja com sua marca, mas o suco é produzido pela Citrovita, a mesma empresa que produz o suco Danone. Existem dificuldades para aderir a esta estratégia, sobretudo quando os custos que são economizados com a marca são descontados nas negociações com as empresas que fazem as encomendas. Mas de outro lado, as marcas próprias são uma alternativa para diminuir a capacidade ociosa das fábricas, e no limite representa uma estratégia defensiva para evitar o ingresso de concorrentes na fabricação, pois o produtor passa a concorrer com ele mesmo produzindo para sua marca e para outros.

São os supermercados os maiores beneficiários desta tendência, pois aumentam seu poder de barganha com os fornecedores, ao oferecer produtos a preços menores e qualidade similar. Também o varejo quando administra uma marca pode trocar de fornecedor e usar o seu produto para forçar melhores negociações com os fabricantes.

e) A Parmalat adotou uma estratégia agressiva de aquisições e marketing na procura de fixar sua marca e estar entre as principais empresas do setor de laticínios e de alimentos. Sua estratégia criou externalidades positivas para as concorrentes e para o setor como um todo, pois colocou em evidência o produto leite. Empresas regionais com pouco ou nenhum investimento em marketing, que não tem a preocupação de diferenciar produtos se beneficiaram disso, junto com as grandes. Foram amplamente beneficiadas e concorrem com preços menores. A resposta da Parmalat está no relançamento das marcas regionais mais representativas das empresas que a multinacional comprou no Brasil nos últimos anos. Marcas como a Mimo, forte no Rio de

Janeiro e Espírito Santo, Yoplait e Lacesa no Sul, Alimbá na Bahia e Betânia no Ceará serão relançadas pela empresa.

## CONCLUSÃO

A competitividade tem que ser analisada de forma dinâmica, se concentrando na adequação das empresas ao processo de concorrência. Aceitamos a definição de Haguenauer como a mais adequada: a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo.

As inovações podem gerar vantagens absolutas e vantagens comparativas, estas últimas sendo passíveis de serem modificadas ao longo do tempo, e que afetam diretamente os padrões de competitividade dos países/setores/firmas. Ainda mais, essas modificações podem até certo ponto ser direcionadas pelos atores sociais participantes.

O mercado externo desempenha um papel importante no processo de expansão das firmas e afetam os padrões de competição da indústria de laticínios. Ao mesmo tempo, a presença de subsidiárias das firmas estrangeiras pode ter efeitos significativos (positivos ou negativos) sobre as dinâmicas da indústria nacional. Por outro lado, os novos arranjos institucionais no setor, em curso, ocasionados pelos processos de integração econômica podem afetar a competitividade das empresas e força a uma reestruturação nos países do Mercosul.

A tendência mais recente no sistema agro-industrial, especificamente nos produtos lácteos, se expressa na reorganização da cadeia a partir da demanda sob a liderança da grande distribuição. Com isso, muda-se de um padrão dominado por produtos homogêneos onde a concorrência se dava via preços, para um padrão onde a diferenciação de produtos e qualidade domina ou se conjuga com o fator preço.

Uma fonte de inovação para a indústria de laticínios está na capacidade das firmas de interpretar corretamente as tendências da demanda o que fornece à firma importantes vantagens competitivas perante suas concorrentes. As considerações sobre mudanças de hábitos de consumo, que se verificam tanto ao nível do consumidor, como no nível da indústria ao captar estes movimentos, mostram que se de um lado o consumidor sanciona a validade da estratégia; por outro, o movimento da indústria ao prever tal mudança a consolida e aprofunda.

Argentina e Uruguai têm vantagens comparativas dominadas pelo setor primário da cadeia de lácteos enquanto que o Brasil teria vantagens comparativas nos segmentos de maior valor agregado, onde a malha industrial e a dinâmica do consumo o favorece.

No caso da Argentina e tomando como referência o processo de alianças e expansão de investimentos, se identifica apesar da sua maior estabilidade que o setor começa a mostrar uma dependência em relação às firmas estrangeiras (tecnológica e financeira). A regionalização da cadeia passa por investimentos diretos exemplificado nos novos investimentos da Parmalat no país. A rentabilidade do setor e o seu rápido crescimento têm estimulado novos investimentos e o lançamento de novos produtos visando principalmente à segmentação do mercado. O crescimento da produção e dos investimentos na produção de leite em pó e queijos se explica pelo aumento das exportações para o Mercosul, pois o consumo doméstico está estagnado. Isto explica também as estratégias regionais das multinacionais. As empresas líderes estão realizando investimentos e alianças na procura de uma maior presença no mercado brasileiro de produtos finais.

O Uruguai se torna cada vez mais dependente do Mercosul além de ser seu principal mercado de exportação de 'commodities de laticínios, ele é importante para explorar a transição para produtos de marca como no caso de exportações de leite Longa Vida. Por outro lado, a aliança estratégica com a Bongrain coloca a Conaprole na frente do processo de reestruturação regional do segmento de queijos, visando a terceiros mercados. Ao mesmo tempo, a presença da Parmalat no Uruguai, onde investe fortemente na produção de leite em pó direcionado principalmente para o Brasil, desenha dentro do país o ambiente competitivo que surge das estratégias regionais das empresas multinacionais do leite.

No comércio de lácteos dos países do Mercosul. À Argentina e o Uruguai são responsáveis pelas exportações intra-regionais e para fora do bloco o Brasil (ao contrário) absorve a maioria das importações infra-regionais e externas ao bloco. Os produtos onde se concentra o comércio são leite em pó e queijos; sendo que o dinamismo do comércio verificado desde o início dos anos 90 até 1996 é reflexo do impulso das exportações de Argentina e Uruguai para o Brasil, e em menor grau das importações brasileiras externas ao Mercosul, principalmente destes dois produtos.

Este perfil de comércio é influenciado pelas estratégias das empresas multinacionais de laticínios e pelas empresas do Mercosul que estão passando a se internacionalizar, posicionando-se nos mercados de Argentina, Brasil, e em menor grau, Uruguai.

As características de estocagem e de reidratação do leite em pó conferem-lhe uma grande importância, pois permitem que a indústria regule a produção e, consequentemente, a oferta. Assim as multinacionais e as empresas provenientes de Argentina e Uruguai, possuem a vantagem de ter acesso direto às bacias leiteiras destes países. O leite em pó é utilizado como diferencial competitivo aproveitando as condições de mercado para definir o fluxo comercial deste produto numa clara estratégia de curto prazo e de aproveitamento de oportunidades do mercado. De outro lado, há fortes investimentos de empresas instaladas tanto na Argentina como no Uruguai, visando principalmente o mercado brasileiro, sendo que a maior quantidade corresponde a investimentos para a ampliação das fábricas que produzem leite em pó. Isso significa que aquelas empresas que se dedicam exclusivamente a produção do leite em pó no Brasil competem em forte desvantagem e serão duramente afetadas.

Nos queijos a vantagem comparativa de Argentina na qualidade e preço da sua matéria-prima junto a uma maior tradição na produção e consumo de queijos favorecem o abastecimento do mercado brasileiro de queijos duros e semi-duros a partir daquele país. Por outro lado, a maior densidade da malha industrial favorece o Brasil na produção de queijos fundidos e queijos que exigem investimentos elevados de capital, queijos processados e fatiados individualmente.

O setor industrial lácteo no Brasil sofreu profundas mudanças entre 1990 1996. O exemplo mais marcante dessas transformações está no aumento explosivo das vendas do leite longa Vida, em contraste com as quedas nas vendas de leite tipo C. Ao mesmo tempo, houve um crescimento elevado das vendas de queijos com forte participação de importações e crescimento moderado dos leites A e B. Houve também um forte crescimento das importações de leite em pó, que obedecem não só à escassez de oferta, mas também, em parte, às distorções do mercado.

O processo de transformação do mercado lácteo brasileiro é marcado por uma forte concentração da oferta e segmentação da demanda, pela exploração de novos segmentos de consumidores e pela diferenciação das empresas e marcas por meio de grandes investimentos em marketing e propaganda.

O peso do setor informal de lácteos no Brasil oscila entre 40% e 60%, e se consideramos a relação entre o setor formal e as importações temos uma idéia mais clara do peso das importações no setor. Quando se observa quantos litros de leite se deixam de produzir para importar um quilo equivalente de derivados lácteos se vê como os produtores são punidos não tanto pela sua ineficiência e sim pelas distorções e as falhas de mercado ao premiar a produtores

e empresas que se aproveitam de subsídios e operações de arbitragem financeira que não tem vínculo real com o setor.

A facilidade de manipulação e transporte das embalagens do leite Longa Vida, aliada aos de validade maior, possibilitam a sua distribuição para locais distantes consequência disso é que o mercado do leite passa a ter importância nacional e macro-regional. Assim, a indústria não precisa mais ficar junto ao mercado consumidor; ela pode “importar” o produto de outras regiões ou países. Outra consequência é a desestruturação dos mercados locais, principalmente do leite in natura, e de grupos de produtores de leite dos tipos B e C, em face da nova concorrência.

O Brasil comparativamente à situação industrial do segmento de queijos dos outros países do Mercosul não está em desvantagens. Porém, esta realidade pode ser afetada pelas estratégias das multinacionais do setor e do realocamento geográfico dos investimentos destinados ao setor no Mercosul.

No grupo de iogurtes, petit suisse e as sobremesas lácteas houve um grande aumento da produção. Se agregarmos as categorias sobremesas e petit suisse o faturamento do segmento chega a mais de US\$ 1 bilhão. Uma estratégia seguida pelas indústrias estrangeiras para aproveitar este filão do mercado tem sido às parcerias e/ou aquisições e fusões com empresas nacionais. As características de perecibilidade dos lácteos refrigerados tem obrigado as empresas a privilegiar a produção local, desestimulando a importação.

Pelo exposto ao longo da tese, se confirma a forte concentração do mercado de lácteos do Brasil. A Nestlé concorre diretamente com a Parmalat, domina com folga quase todos os mercados menos Longa Vida e em iogurtes enfrenta uma dura concorrência com a Danone. Seus investimentos são concentrados em leite em pó, leite condensado e leite Longa Vida.

A Parmalat segunda colocada, não ameaça tão de perto a Nestlé, porém também não é ameaçada pelas empresas que a seguem no ranking. Ela se posicionou em todos os segmentos de laticínios e é líder absoluta em leite longa Vida.

As cooperativas Itambé e Paulista disputam o terceiro lugar com a multinacional Danone, porém está último concentra a sua atuação no segmento mais rentável de lácteos refrigerados e recentemente partiram para a diversificação em outros setores como biscoitos, massas, sucos de frutas, e queijos especiais.

A cooperativa Paulista tem uma presença maior em vários segmentos menos em creme de leite e em leite em pó e se concentra em leite Longa Vida e iogurtes. Já a atuação da Itambé, é forte na produção de leite Longa Vida e leite em pó, porém as dificuldades que o segmento de leite em pó atravessa no país pode dificultar seu crescimento.

A Fleischmann e Royal é uma empresa que perdeu mercado nos segmentos lácteos e que tem uma atuação muito diversificada na indústria alimentar. Recentemente ela direcionou seu foco de atuação nos segmentos em que é mais rentável e tem de maior presença no mercado.

No Brasil, as multinacionais combinam uma política de investimentos diretos, principalmente ampliação da produção, fusões e aquisições com o ingresso de produtos importados, como no caso do leite em pó e queijos. Por outro lado, parece que todas as multinacionais estão complementando suas atividades de produção na região.

As empresas estão diversificando sua produção cada vez mais para outros segmentos alimentares, principalmente as multinacionais com a exceção da Bongrain que se concentra em queijos e possivelmente a Fleischmann, que deve reavaliar sua participação em vários segmentos depois da sua reestruturação. No lado das cooperativas como a Paulista e Itambé, a diversificação para outros segmentos é tímida.

Existem algumas diferenças quanto ao *timing* de atuação no Mercosul. Algumas empresas se mostraram mais agressivas nas aquisições e na sua exposição no mercado (Parmalat, Nestlé), outras preferem umas estratégias de alianças (Danone, Bongrain), ou combinam aquisições e pouca aparição na mídia indo a reboque do marketing do leite

(Fleischmann). No caso das empresas argentinas e uruguaias elas estão realizando uma política de alianças com distribuidores e empresas do setor que permita a comercialização dos seus produtos em determinadas regiões do Brasil.

Um movimento que as empresas nacionais deverão seguir é o aumento das alianças estratégicas com empresas estrangeiras, sobretudo para o acesso a recursos que permitam a manutenção dos níveis de investimento que permitam operar e manter suas parcelas de mercado, num cenário de estabilização do consumo, maior concorrência e diminuição de margens de lucros.

Existem indícios de uma especialização no segmento de leite em pó, com a concentração diferenciada de novos investimentos na Argentina e em menor grau no Uruguai e neste segmento parece que as empresas líderes multinacionais implantadas no Brasil estão privilegiando investimentos novos na Argentina. Empresas nacionais e cooperativas em geral não estão investindo em países vizinhos o que diminui seu poder de concorrência num mercado cada vez mais concentrado.

No setor de queijos, também existe uma concentração de investimentos na Argentina e no Uruguai enquanto os queijos fundidos são desenvolvidos no Brasil, exemplificada na estratégia da Bongrain.

Porém, não todas as tendências decorrem diretamente da integração regional. O tamanho do mercado brasileiro ao mesmo tempo, faz com que muitas transformações nos anos 90 decorrem mais do impacto duplo de estabilização e abertura (Liberação) do que especificamente de integração. No segmento de leite Longa Vida, nas estratégias de lançamento de novos produtos e nos segmentos de produtos de maior valor agregado, as estratégias de especialização regionais são combinadas com estratégias determinadas pela dinâmica do mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- ABIA.** *Investimentos da Indústria de Alimentação de 1995-2000.* ABIA. São Paulo, s.d. (mimeo).
- ABIA.** *O Mercado Brasileiro de Alimentos Industrializados. Produção e demanda: situação e perspectivas.* ABIA. São Paulo. 1998 (mimeo).
- ABIQ.** *I Congresso de Agribusiness do Estado do Rio de Janeiro.* s.d.
- ADUANEIRAS.** *Notas Explicativas do Sistema Harmonizado.* Aduaneiras. Rio de Janeiro, 1998.
- ANSOFF, Igor.** *Administração Estratégica.* Atlas. 1988.
- BENEDITO, Rosa e SEVERO, José R.** *A Abertura externa e o Saldo da Balança Agrícola.* Mimeo. 1997.
- BID/IRELA.** *Inversión Extranjera Directa en América Latina en los años 90.* IRELA. Madrid, 1996.
- BIDI/IRELA.** *Inversión Extranjera Directa en América Latina: La Perspectiva de los Principales Inversores.* IRELA. Madrid, 1998.
- BORTOLETO, Eloisa E. et alli.** *Leite: Realidade e Perspectivas.* Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. São Paulo, 1997.
- BOUZAS, Roberto et alli.** Informe Mercosul n. 3 - INT AL. in *Gazeta Mercantil Latino-Americana.* Rio de Janeiro, 18/03/1998.
- BRESSAN, Matheus.** Saídas Para a Pequena Produção de Leite in *Jornal Estado de Minas.* Belo Horizonte., 16/09/1998.
- BRESSAN Matheus.** *A agricultura familiar e sua integração na cadeia produtiva do leite no Brasil.* Projeto de pesquisa. EMBRAPA. Gado de Leite. Coronel Pacheco, Minas Gerais, 1998b.
- CERTO S.C.** *Administração Estratégica, Planejamento e Implantação da Estratégia.* Makron Books. São Paulo. 1993
- DENEGRI João Alberto.** *Lácteos in Competitividade de grãos e de cadeias selecionados do agribusiness.* IPEAI Texto Para Discussão. Rio de Janeiro. 1998.
- DEMO, Pedro.** *Metodologia Científica em Ciências Sociais.* Atlas. São Paulo. 1995.
- FARINA, Elizabeth M.M.Q.** *Reflexões sobre a desregulação e sistemas agro-industriais: A experiência brasileira.* Tese de Livre Docência FEA/USP. São Paulo. 1996.

**FFRENCH-DA VIS, R.** “*Economia internacional, teorias V políticas para el desarrollo*”. Fondo de Cultura Económica. México. 1979.

**FERRAZ et all** . *Made in Brasil*. Campus. Rio de Janeiro. 1994.

**FLEISCHMANN E ROYAL**. *Milk Division*. s.d. (mimeo).

**FONSECA, LUIS.** F. L. Vamos a ser algum dia, exportadores de leite? in. *Revista Gloria Rural*. n. 5 Gaba Editora. Rio de janeiro. 1997.

**GAZETA MERCANTIL**. *Atlas do Mercado Brasileiro*. São Paulo, dezembro 1998.

**GAZETA MERCANTIL**. *Balanço Anual 1998*. São Paulo, junho 1998.

**GAZETA MERCANTIL**. *Panorama Setorial da Indústria de Laticínios*. São Paulo. 1997.

**GAZETA MERCANTIL LATINO-AMERICANA**. Vários números

**GIL, Antonio C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Atlas. 3 edição. 1991.

**GOMES, Sebastião T.** Cadeia agro-industrial do leite no Mercosul. In *Mercosul, agronegócios e desenvolvimento econômico*. Viçosa MG. Ed. DER/UFV. 1997.

**GOMES, Sebastião T.** *A Economia do leite*. Embrapa./CNPGL. Coronel Pacheco, MG, 1996.

**GONÇALVES, Reinaldo**. *Internacionalização da produção e empresas Transnacionais: Uma abordagem teórica*. TD n. 43, IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 1990.

**GONÇALVES, Reinaldo**. *Transformações globais. empresas transnacionais e competitividade internacional do Brasil*. TPD n. 320, IE/UFRJ. Rio de Janeiro. 1994.

**GONÇALVES, Reinaldo**. *The theory of international trade: back to basics*. TPD n. 364, IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 1996.

**GONÇALVES, Reinaldo, et alli**. *A Nova Economia Internacional, uma perspectiva brasileira*. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 1998.

**GUILLOCHON, B.** *Teorias de Comércio internacional*. Campus. São Paulo. 1979.

**GUIMARÃES, Edson**. *Competitividade Internacional e Política Comercial externa: a experiência brasileira nos anos 80 e início dos 90*. Tese de Doutorado. IE/UFRJ. Rio de Janeiro. 1995.

**GUIMARÃES, Eduardo**. *Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo de Organização Industrial*. Ed. Zahar. Rio de Janeiro. 1992.

**HAGUENAUER, Lia**. *Competitividade: concertos e medidas. uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. TPD n. 211. IEI/UFRJ. Rio de Janeiro. 1989.

**INDEC**. *Complejos Exportadores: 1992-1996*. INDEC. Buenos Aires. 1997.

**INFORMATIVO CONIL N.1**. In *Revista Industria de laticínios*. janeiro 1998.

**KUPFER David.** *Padrões de Concorrência e Competitividade.* TPD n. 265. IEI/UFRJ. Rio de Janeiro. 1991.

**KUPFER David.** *Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade Industrial.* TPD n. 299. IEI/UFRJ. Rio de Janeiro. 1992.

**JANK, Marcos S.** *O Contexto do Mercosul: Harmonização de Políticas e competitividade Agro-industrial.* IPEA. Rio de Janeiro. 1994.

**JANK, Marcos S. e GALAN, Valter B.** *Competitividade do Sistema Agro-industrial do Leite.* Documento Base Para Discussão PENSA/FEA/USP. São Paulo. 1997.

**JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO.** *Parmalat paga R\$ 150 milhões pela Batavo.* 08/04/1998.

**JORNAL GAZETA MERCANTIL.** Vários números. 1996.

**JORNAL GAZETA MERCANTIL.** Vários números. 1997.

**JORNAL GAZETA MERCANTIL.** Vários números. 1998.

**MACHADO, Joao Bosco.** *Protecionismo e desenvolvimento econômico: Uma breve resenha da literatura.* TDD n. 22, JEIUF. Rio de Janeiro. 1991.

**MINTZBERG H.** *Planning on the left side and managing on the right.* Harvard Business Review. Vol 54, n. 04. 1976.

**MINTZBERG H.** *The rise and fall of strategic planning.* Nova York. Free Press. 1994.

**MINTZBERG H. e QUINN J.** *The strategy Process – Concepts, Context, Cases.* Prentice Hall. Third Edition. 1996.

**MINTZBERG H ET ali.** *Strategy Safari: A guided Tour through The Wild of Strategic Management.* Free Press. One Edition. 1998.

**PAULO, Faveret F. e SIQUEIRA, Sandra H. e PAULA, Sergio de.** *Agropecuária e Agroindústria: Comércio Exterior.* BNDES. 1997. (mimeo)

**PAVIT, K.** *Setorial patterns of technical change : towards a taxonomy and a theory.* Research Policy, 13. 1984.

**PINAZZA, L. A. e ALIMANDRO, Regis.** Da agua para o leite in *Agroanalysis.* n. 6. FGV. Rio de Janeiro, 1998.

**PRADO, Luís Carlos.** *Mercosul como opção estratégica de integração: Dilemas e Perspectivas.* TPD n. 341. IE/UFRJ. Rio de Janeiro. 1995.

**PORTR Michel E.** *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior.* Campus. São Paulo. 1989.

**PORTR Michel E.** *Estratégia Competitiva.* Campus. São Paulo. 1989.

**OLIVEIRA, Geiza M. de.** *Estudo Mercadológico e Prospecção da Viabilidade Econômica: Bovinocultura de leite.* Paraná. 1997.

**REVISTA BALDE BRANCO.** Vários números

**REVISTA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS.** Vários números

**REVISTA LEITE B.** Vários números

**REVISTA LEITE BRASIL** Vários números

**REVISTA LEITE E DERIVADOS.** Vários números

**REVISTA PRODUTOR PARMALAT.** Vários números

**REVISTA GADO HOLANDÊS.** Vários números

**SCHUMPETER J. A .** *Capitalismo. Socialismo e Democracia.* Zahar Editores. Rio de Janeiro. 1942.

**VERNON, Raymond.** Investimento Externo e Comércio Internacional no Ciclo do Produto in *Economia Internacional ANPEC.* Ed. Saraiva. São Paulo. 1979.

**WILKINSON, Jonh.** *Estudo da Competitividade da indústria brasileira.* Ed. Forense Universitária. Rio de janeiro. 1996.

**WILKINSON, Jonh.** Mercosul e Produção Familiar, Abordagens Teóricas e Estratégias Alternativas in *Revista Estudos sociedade e Agricultura.* CPDA/UFRRJ. Rio de Janeiro. 1996b.

**WILKINSON John e NOFAL, Maria B.** *La producción V el Comercio de Productos Lácteos en el Mercosur.* Informe para o BID. 1998. Versão preliminar.

**WITTINGTON R.** *What's is Strategy? – And Does it Matter?* Routledge. 1993.