

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA INDUSTRIAL  
CONVÊNIO UFSC/UEPG**

**COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS CENTRAIS DE LATICÍNIOS NO  
PARANÁ**

**SANDRA MARA MATUISK MATTOS**

**FLORIANÓPOLIS – SC  
DEZEMBRO/2001**

**SANDRA MARA MATUISK MATTOS**

**COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS CENTRAIS DE LATICÍNIOS NO  
PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, convênio UEPG/UFSC.  
Área de concentração: Economia Industrial.  
Orientador: Prof. Dr. Hermes Yukio Higachi

**FLORIANÓPOLIS – SC  
DEZEMBRO/2001**

Ficha catalográfica elaborada por Cristina Maria Botelho CRB/8-994

338.4  
M444            Mattos, Sandra Mara Matuisk  
                    Competitividade das cooperativas centrais de laticínios  
                    No Paraná. Florianópolis: UFSC/CSE/PPGE, 2001.  
                    174p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de  
Santa Catarina/Universidade Estadual de Ponta  
Grossa.

Orientador: Hermes Yukio Higachi.

1- Competitividade. 2-Cooperativas. 3-Laticínios. I.T.

# COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS CENTRAIS DE LATICÍNIOS NO PARANÁ.

**Sandra Mara Matuisk Mattos**

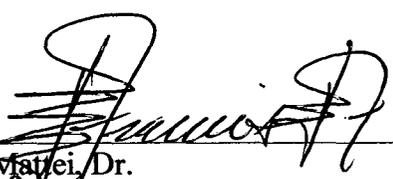
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA – Área de Concentração: Economia Industrial – e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em dezembro de 2001.

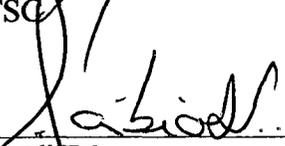
---

Prof. Dr. Silvio Antonio Ferraz Cário  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Hermes Yukio Higashi, Dr.  
Orientador - UEPG

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Lauro Francisco Mattei, Dr.  
Membro – PPGE/UFSC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Fábio Doria Scatolin, Dr.  
Membro - UFPR

### **Dedicatória**

Aos meus pais **Helena e Arnaldo**  
pelo amor e apoio incondicional  
em todas as horas.

Ao meu filho muito amado  
**Renan Augusto.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor dos Mundos, por tudo que me tem proporcionado, sem Ele nada seria possível.

Aos meus pais Arnaldo e Helena pela vida e pelo amor sempre presente.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hermes Yukio Higashi, pela dedicação, apoio e compreensão na conclusão desta dissertação.

Ao coordenador do curso de mestrado Prof. Ms. Milton Xavier Brollo, pela sua dedicação, profissionalismo e amizade.

Á minha amiga de todas as horas, que muito contribuiu para mais esta realização, Carmen de Fátima Guimarães.

Às Cooperativas Centrais, SUDCOOP representada pelo seu diretor executivo Elias Zidek e Valdecir Puerari, supervisor da Controladoria, e a CONFEPAR representada pelo seu gerente administrativo/financeiro Paulo Roberto Martins Pereira e a sua secretária Shirlene.

A todos aqueles que de uma maneira ou outra contribuíram para que este momento tão importante pudesse ser realizado.

## SUMÁRIO

**AGRADECIMENTOS**

**LISTA DE TABELAS, QUADROS E ANEXOS**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2 PROBLEMÁTICA .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	20
1.4 METODOLOGIA .....	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 CONCORRÊNCIA .....	23
2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS .....	26
2.3 ESTRUTURAS DE MERCADO .....	27
2.4 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA .....	31
2.5 COMPETITIVIDADE .....	33
2.6 GLOBALIZAÇÃO .....	37
2.7 O NOVO AMBIENTE COMPETITIVO .....	43
<b>3. ESTRUTURA DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR E DE LEITE E DERIVADOS EM NÍVEL INTERNACIONAL</b> .....	51
3.1 REESTRUTURAÇÃO DO RAMO ALIMENTAR: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, TÉCNICO-PRODUTIVA E FINANCEIRA .....	51
3.2 REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE LEITE E DERIVADOS .....	57
3.3 CONCLUSÕES .....	68

<b>4. ESTRUTURA DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA</b>	
<b>INDÚSTRIA AGROALIMENTAR E DE LEITE E DERIVADOS NO BRASIL:</b>	
<b>DÉCADA DE 90 .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 REESTRUTURAÇÃO DO RAMO AGROALIMENTAR: TENDÊNCIAS</b>	
<b>TECNOLÓGICAS E DE MERCADO.....</b>	<b>69</b>
4.1.1 Década de 80 .....	69
4.1.2 Década de 90 .....	74
<b>4.2 REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DO LEITE E DERIVADOS:</b>	
<b>TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS E DE MERCADO .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3 CONCLUSÕES .....</b>	<b>106</b>
<b>5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS COOPERATIVAS CENTRAIS .....</b>	<b>110</b>
<b>5.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA SUDCOOP .....</b>	<b>110</b>
5.1.1 Identificação .....	110
5.1.2 Produtos e qualidade .....	113
5.1.3 Recursos humanos .....	119
5.1.4 Reestruturação produtiva .....	121
5.1.5 Capacitação tecnológica .....	122
5.1.6 Relações de cooperação interna e externa da Central .....	125
5.1.7 Financiamento e investimento .....	127
<b>5.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA CONFEPAR .....</b>	<b>129</b>
5.2.1 Identificação .....	129
5.2.2 Produtos e qualidade .....	132
5.2.3 Recursos humanos .....	136
5.2.4 Reestruturação produtiva .....	137
5.2.5 Capacitação tecnológica .....	139
5.2.6 Relações de cooperação interna e externa da Central .....	141
5.2.7 Financiamento e investimentos .....	144
<b>5.3 CONCLUSÕES.....</b>	<b>146</b>

<b>6. CONCLUSÃO FINAL</b> .....	150
6.1 COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS CENTRAIS .....	150
6.2 PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS .....	153
<del>7. REFERÊNCIAS</del> .....	155
<b>8. ANEXO</b> .....	161

## LISTA DE TABELAS, QUADROS E ANEXOS

### TABELAS

<b>TABELA 3.1 – PRODUÇÃO MUNDIAL: PRINCIPAIS LÁCTEOS – 1998 (em mil toneladas)</b> .....	58
<b>TABELA 3.2 – CONSUMO MUNDIAL: PRINCIPAIS LÁCTEOS, 1999 (em mil toneladas)</b> .....	60
<b>TABELA 3.3 – CONSUMO <i>PER CAPITA</i> DOS PRINCIPAIS LÁCTEOS, 1999 (em quilogramas)</b> .....	62
<b>TABELA 4.1 –BRASIL:ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS AGROALIMENTARES</b> ..	72
<b>TABELA 4.2 – BRASIL: PARTICIPAÇÕES E PARCERIAS NA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR (1985-1994)</b> .....	77
<b>TABELA 4.3 - PRODUÇÃO E IMPORTAÇÃO NO BRASIL 1989-2000</b> .....	78
<b>TABELA 4.4 - IMPORTAÇÕES BRASILEIRA DE PRODUTOS LÁCTEOS (em 1000 kg)</b> .....	87
<b>TABELA 4.5 – MERCADO DE LEITE FLUÍDO NO BRASIL</b> .....	88
<b>TABELA 4.6 – PRODUÇÃO, IMPORTAÇÃO E CONSUMO DE LEITE NO BRASIL</b> .....	90
<b>TABELA 4.7 – EVOLUÇÕES DOS PREÇOS DE VAREJO DO LEITE E DERIVADOS E DA INFLAÇÃO (%)</b> .....	91
<b>TABELA 4.8 – PRINCIPAIS AQUISIÇÕES NO MERCADO LÁCTEO BRASILEIRO</b> .....	93
<b>TABELA 4.9 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM % - 1998 – por faturamento (US\$)</b> .....	93
<b>TABELA 4.10 - OS DOZE MAIORES LATICÍNIOS DO BRASIL</b> .....	97
<b>TABELA 4.11 - MAIORES EMPRESAS PRODUTORAS DE QUEIJO NO BRASIL EM 2000</b> .....	102

## QUADROS

QUADRO 2.1 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	50
QUADRO 5.1 – PRODUTOS EM VOLUME DE PRODUÇÃO DA SUDCOOP .....	111
QUADRO 5.2 – PRODUÇÃO DA SUDCOOP – em mil kg/litros .....	111
QUADRO 5.3 – SUDCOOP EM NÚMEROS .....	112
QUADRO 5.4 – ORIGEM DO RECEBIMENTO DE LEITE DA SUDCOOP – em litros/dia .....	113
QUADRO 5.5 – PRINCIPAIS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS DA SUDCOOP .....	113
QUADRO 5.6 – FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS DA SUDCOOP .....	114
QUADRO 5.7 – FATORES ESTRUTURAIS DA SUDCOOP .....	115
QUADRO 5.8 – FATORES EMPRESARIAIS DA SUDCOOP .....	117
QUADRO 5.9 – FATORES SISTÊMICOS DA SUDCOOP .....	118
QUADRO 5.10 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA SUDCOOP .....	119
QUADRO 5.11 – FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA SUDCOOP .....	120
QUADRO 5.12 – HORAS DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS (ANO) DA SUDCOOP .....	121
QUADRO 5.13 – TECNOLOGIAS DE GESTÃO DA SUDCOOP .....	121
QUADRO 5.14 – ALTERAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO DA SUDCOOP – ANOS 90 .....	122
QUADRO 5.15 – OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA SUDCOOP .....	123
QUADRO 5.16 – COMPARAÇÃO DO PADRÃO TECNOLÓGICO DA SUDCOOP .....	123
QUADRO 5.17 – OBSTÁCULOS AO AVANÇO TECNOLÓGICO DA SUDCOOP .....	124
QUADRO 5.18 – INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS NA DÉCADA DE 90 PELA SUDCOOP .....	124
QUADRO 5.19 – RELAÇÕES DA SUDCOOP COM OS CLIENTES .....	125

<b>QUADRO 5.20 – MOTIVOS DE COOPERAÇÃO DA SUDCOOP COM OS CLIENTES</b> .....	125
<b>QUADRO 5.21 – FONTES DE INFORMAÇÃO DA SUDCOOP</b> .....	126
<b>QUADRO 5.22 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO DA SUDCOOP</b> .....	127
<b>QUADRO 5.23 – FONTES DE FINANCIAMENTO DA SUDCOOP</b> .....	127
<b>QUADRO 5.24 – FORMAS DE INVESTIMENTOS DA SUDCOOP</b> .....	128
<b>QUADRO 5.25 – OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS DA SUDCOOP</b> .....	128
<b>QUADRO 5.26 – PRINCIPAIS PRODUTOS DA CONFEPAR</b> .....	131
<b>QUADRO 5.27 – CAPACIDADE INSTALADA EM VOLUME DE PRODUÇÃO DA CONFEPAR</b> .....	131
<b>QUADRO 5.28 – ORIGEM DOS EQUIPAMENTOS DA CONFEPAR</b> .....	132
<b>QUADRO 5.29 – PRINCIPAIS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS DA CONFEPAR</b> .....	132
<b>QUADRO 5.30 – FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS DA CONFEPAR</b> .....	133
<b>QUADRO 5.31 – FATORES ESTRUTURAIS DA CONFEPAR</b> .....	134
<b>QUADRO 5.32 – FATORES EMPRESARIAIS DA CONFEPAR</b> .....	134
<b>QUADRO 5.33 – FATORES SISTÊMICOS DA CONFEPAR</b> .....	135
<b>QUADRO 5.34 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA CONFEPAR</b> .....	135
<b>QUADRO 5.35 – FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA CONFEPAR</b> .....	136
<b>QUADRO 5.36 - HORAS DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS (ano) DA CONFEPAR</b> .....	137
<b>QUADRO 5.37 – TECNOLOGIAS DE GESTÃO DA CONFEPAR</b> .....	137
<b>QUADRO 5.38 – ALTERAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO DA CONFEPAR – ANOS 90</b> .....	138
<b>QUADRO 5.39 – EQUIPAMENTOS DA CONFEPAR</b> .....	138
<b>QUADRO 5.40 - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA CONFEPAR</b> .....	139

<b>QUADRO 5.41 – COMPARAÇÃO DO PADRÃO TECNOLÓGICO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS E A CONFEPAR .....</b>	<b>140</b>
<b>QUADRO 5.42 – OBSTÁCULOS AO AVANÇO TECNOLÓGICO DA CONFEPAR .....</b>	<b>140</b>
<del><b>QUADRO 5.43 – INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS PELA CONFEPAR NA DÉCADA DE 90 .....</b></del>	<del><b>141</b></del>
<b>QUADRO 5.44 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO DA CONFEPAR .....</b>	<b>142</b>
<b>QUADRO 5.45 – RELAÇÕES DA CONFEPAR COM OS CLIENTES .....</b>	<b>142</b>
<b>QUADRO 5.46 – MOTIVOS DE COOPERAÇÃO DA CONFEPAR COM OS CLIENTES .....</b>	<b>143</b>
<b>QUADRO 5.47 – FONTES DE INFORMAÇÃO DA CONFEPAR .....</b>	<b>143</b>
<b>QUADRO 5.48 – FONTES DE FINANCIAMENTO DA CONFEPAR .....</b>	<b>144</b>
<b>QUADRO 5.49 – FORMAS DE INVESTIMENTOS DA CONFEPAR .....</b>	<b>144</b>
<b>QUADRO 5.50 – OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS DA CONFEPAR .....</b>	<b>145</b>
<b>QUADRO 5.51 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....</b>	<b>149</b>

## **ANEXOS**

<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS COOPERATIVAS CENTRAIS ..</b>	<b>161</b>
---	------------

## RESUMO

Neste trabalho busca-se estudar a competitividade das Cooperativas Centrais de Laticínios no Paraná, no contexto das mudanças ocorridas no ambiente econômico micro e macro, a partir do início dos anos 90. Após a desregulamentação do setor, da abertura comercial, da formação do Mercosul e da implantação do Plano Real, a indústria de leite e derivados sofreu profundas reestruturações no plano organizacional e tecnológico. As empresas multinacionais entraram no mercado, sobretudo através de estratégias de crescimento centradas em fusões e aquisições e, ao mesmo tempo, introduziram no mercado uma variedade de produtos. As empresas alteraram seus processos produtivos e se reorganizaram internamente, alterando organogramas e implantando novos processos de gestão administrativa. Por seu turno, a introdução do leite longa vida, em embalagem *tetra pak*, desestruturou muitos laticínios, inclusive Cooperativas, pela necessidade de investimentos em novas máquinas e equipamentos. Com todo este cenário as Cooperativas Centrais paranaenses SUDCOOP e CONFEPAR, tiveram que alterar o seu posicionamento estratégico no mercado, para tornarem-se competitivas. A SUDCOOP adotou a estratégia competitiva da diversificação, buscando operar com várias linhas de produtos lácteos, enquanto que, por sua vez, a CONFEPAR adotou a estratégia competitiva do enfoque centrada em um segmento específica da linha de produto leite: leite em pó. Considerando-se que o padrão de concorrência para a indústria de leite e derivados aproxima-se do oligopólio diferenciado, a SUDCOOP apresenta a competitividade dinâmica, no entanto, a CONFEPAR não possui tal atributo.

## ABSTRACT

This work aims to study the competitiveness of the central dairy cooperatives of Paraná within the context of the changes which have taken place in the micro- and macroeconomic environment from the early 1990s onward. After the deregulation of the sector, trade opening, the inception of Mercosur, and the implementation of the Real Plan, the dairy industry underwent profound organizational and technological restructuring. Multinational companies entered the market, mostly by means of growth strategies centered on mergers and acquisitions and, at the same time, introduced a variety of products. The companies altered their production process and reorganized internally, changing organization charts and setting up new administrative management procedures. On the other hand, the introduction of the ultrapasteurized milk in Tetra Pak packaging disrupted many dairy industries, including cooperatives, as a result of the need for investments on new machines and equipment. Under this scenario, Paraná central cooperatives SUDCOOP and CONFEPAR had to change their strategic positioning in the market in order to become competitive. SUDCOOP adopted the competitive strategy of diversification seeking to operate with several lines of dairy products, while CONFEPAR, in turn, adopted the competitive strategy of focusing on a specific segment of the milk line: milk powder. Considering that the standard competition for the milk and dairy products industry is close to the differentiated oligopoly, SUDCOOP shows dynamic competitiveness, whereas CONFEPAR does not possess such attribute.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas agroalimentares mundiais têm apresentado um significativo processo de centralização de capitais, promovida pelas fusões&aquisições, acordos comerciais e *joint ventures*, ocorrendo a recentragem<sup>1</sup> produtiva. A centralização auxilia na ampliação do *market share*, no posicionamento estratégico mais adequado, auxilia no fortalecimento das barreiras à entrada e na obtenção imediata de vantagens competitivas e de poder econômico, frente aos consumidores (Martinelli Junior, 1998).

Nos anos 90 as estratégias competitivas<sup>2</sup> basearam-se em: redução dos níveis hierárquicos, com menos cargos e estruturas administrativas; reestruturação produtiva com técnicas de produção menos onerosas e novos *layouts*, para manutenção da competitividade. Os grupos também eliminaram atividades secundárias, procurando por melhor rentabilidade. Os interesses empresariais a partir de agora (ou mais do que nunca), utilizam estratégia global.

As principais alterações que vem ocorrendo a nível mundial na indústria de alimentos estão no lado organizacional, com a adoção da produção flexível. As inovações no sistema de administração ficam a cargo da terceirização (redução de custos), do fornecimento de matéria-prima de maneira global, do produto mais segmentado, de acordo com os dispêndios dos consumidores.

Com a formação do Mercosul nos anos 90, aumenta-se a internacionalização entre as empresas participantes do bloco, objetivando dar uma melhor sinergia na distribuição de produtos não-concorrentes e no fornecimento de *inputs* relacionados à produção (Belik, 1995).

---

<sup>1</sup> Trata-se de uma estratégia lógica visando a redução dos custos de transação que não pode ser vista apenas como monocausal e sim tendo como base fatores ligados à coerência dos negócios da organização (Bastch, 1993) *in* Belik (1995:79)

<sup>2</sup> Para Ferraz *et.al* (1995:4) *in*: Farina (1999) "... enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as definem como um conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que objetivam ampliar e renovar a capacidade das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam."

Por outro lado, a expansão do mercado interno brasileiro proporcionou um maior intercâmbio entre os países integrantes do Mercosul. Mais de 80% do comércio entre os países membros, ocorre entre o Brasil (grande comprador) e a Argentina (grande vendedora). Mesmo com o bom desempenho no *ranking* mundial na produção de leite, o Brasil continua sendo o maior importador de leite em pó.—Outros produtos também são importados, como: leite longa vida, manteiga, queijos e outros derivados. Em 1997, 70% das importações brasileiras de laticínios foram do Mercosul (Fonseca & Morais, 1999).

A desregulamentação, a abertura comercial e a saída do estado de vários setores brasileiros modificaram as condições institucionais influenciando o quadro da concorrência. Por outro lado, a nível externo as medidas protecionistas adotadas por diversos países reduziram o comércio agrícola, aumentando o comércio intra-regional com um movimento em direção a auto-suficiência. Então, estratégias empresariais foram modificadas no setor de alimentos, no sentido do desenvolvimento de produtos de maior valor agregado e defendendo os mercados internos (Belik, 1998).

Com a estabilização da economia brasileira (1994), o ganho real dos salários e a entrada de novos consumidores, elevaram a demanda interna de produtos, gerando um grande impacto na indústria de alimentos. Atraídos pela estabilização econômica e o enorme potencial econômico no Brasil, o capital estrangeiro aporta em nossas fronteiras, por meio de fusões e aquisições na indústria de alimentos.

O setor de laticínios recebe um grande volume de capital estrangeiro. A presença de empresas estrangeiras tende a elevar-se à medida que surgem oportunidades de aquisição de redes de captação de leite. Estas passam a introduzir novos processos de produção e com a utilização elevada da segmentação, tendem a ter presença no mercado de maneira acentuada (Simioni, 2000).

O processo de concentração na indústria de laticínios é expressivo, destacando-se algumas empresas que utilizam estratégias de ação agressivas, seja na hora de adquirir matéria-prima, seja na hora de disputar nos mercados finais. Esta atitude tem resultado ganhos em economias de escala e escopo, de capacidade de investimento e capitalização das empresas, das estratégias de diferenciação e segmentação, entre outras (Jank, 1998).

A abertura econômica tem proporcionado aos consumidores acesso a produtos lácteos de diferentes partes do mundo, a preços e qualidade atrativos. Exigindo desta maneira, um comportamento até então não predominante. O dado novo é que as Cooperativas e as empresas têm demonstrado intensa preocupação quanto a melhoria do leite obtido nas propriedades, bem como a melhoria na forma em que a matéria-prima é transportada até a planta industrial, ao mesmo tempo em que buscam otimizar todo o processo de industrialização e comercialização (Martins, 2000)

O quadro atual da atividade laticinista no Brasil, é fruto de importantes mudanças na economia nacional e mundial na década de 90. Devido a abertura comercial com redução de tarifas, o setor leiteiro ficou ainda mais exposto a práticas características<sup>3</sup> do mercado internacional de produtos lácteos.

O setor foi durante 45 anos controlado pelo Estado, que determinava o preço, não realizava investimentos na produção, dependia de importações, em sua grande maioria o rebanho não era especializado e havia uma forte participação do mercado informal no setor (Bortoleto & Wilkinson, 1999). Em 1991, com a abertura econômica promovida pelo governo Collor é que o tabelamento de preços, tanto para o produtor, quanto para o consumidor, deixou de existir. O término do tabelamento deu-se no momento de uma enorme retração de demanda, bem como da saída do governo dos programas sociais de leite, combinado com um aumento significativo, sobretudo do leite em pó. Esta mudança alterou a produção que cresceu 44,8%, passando de 14,5 bilhões de litros de leite em 1990, para 21 bilhões de litros em 1998. Com a implantação do Plano Real o crescimento da produção foi de 30%, mas não o suficiente para atender a demanda do mercado interno (Fonseca & Morais, 1999).

A média do consumo brasileiro de leite é de meio copo por dia. No início do Plano Real os brasileiros consumiam 111,6 litro/hab/ano e em 1998 o consumo aumentou para 137,8 litro/hab/ano.

---

<sup>3</sup> Segundo Ferraz *et.al.* (1995), um dos fatores indutores da competitividade é o dinamismo do mercado, principalmente porque o segredo do sucesso está na capacidade de promover o mercado interno e ter presença garantida no mercado externo.

De acordo com Wilkinson (1993), o Brasil é um dos grandes produtores mundiais de leite<sup>4</sup>, porém a produtividade média brasileira é de 2 litros/vaca/dia, contra 15 litros/vaca/dia na Argentina e 8 litros/vaca/dia no Uruguai.

A abertura econômica ameaça o processo de recuperação e modernização da produção de leite<sup>5</sup>.—Todas-as-dificuldades-enfrentadas-pelos-produtores-brasileiros-de-leite— nesta década estiveram direta ou indiretamente ligadas às importações de produtos lácteos subsidiados na origem<sup>6</sup>. Os danos ao setor só não foram maiores devido ao aumento significativo no consumo de leite e derivados no país. Com peso expressivo nas despesas de alimentos das famílias brasileiras, o leite e seus derivados são produtos que apresentam alta elasticidade-renda da demanda (Fonseca & Morais, 1999).

Atualmente o tema que mais se discute neste setor é a concentração industrial, mediante fusões & aquisições (f&a). Muitas empresas buscam novos mercados em decorrência do processo globalizante. Em 1981 o processo se tornou mais rápido devido às fusões & aquisições de empresas representativas do setor. A entrada de novas empresas no mercado aumenta a concorrência e provoca uma especialização das firmas, para que sejam competitivas e tenham uma fatia de mercado (Fonseca & Morais, 1999).

O Paraná apresenta tendência ao crescimento da pecuária de leite<sup>7</sup>, refletindo a vocação paranaense para a produção com qualidade, o que tem feito do Estado um fornecedor para empresas bem exigentes. Caso da Lacta (recentemente instalada em Curitiba), Parmalat (RJ), Vigor (SP), Paulista (SP) e Fleischmann Royal (RJ), que compram o produto *in natura*. Tal fato atesta, a competitividade<sup>8</sup> do leite do Paraná no mercado interno (Sindileite, 2000).

No Paraná estão localizados 249 estabelecimentos laticinistas, distribuídos da seguinte forma: 177 usinas de beneficiamento e/ou indústrias de laticínios; 45 entrepostos de resfriamento de leite; 24 cooperativas singulares; 2 cooperativas centrais e 1 empresa multinacional (SEAB, 2000).

---

<sup>4</sup> Em 1995 o Brasil ocupou a sexta posição no *ranking* mundial, com uma produção de 17,4 milhões de toneladas de leite e 4,5 de *market share* (Leite & Derivados, 1999).

<sup>5</sup> Segundo Barbosa (1999), a falta de modernização da pecuária leiteira é a principal fonte de conflitos entre os agentes econômicos e um empecilho para a competitividade do setor cooperativista.

<sup>6</sup> O custo de produção do leite em pó na União Européia é superior a US\$ 3 mil/ton. No entanto, ele é vendido ao Brasil por US\$ 1.500 (FAEP, 1998). Este tipo de situação caracteriza-se mais como *dumping* do que subsídios.

<sup>7</sup> O Paraná é o 5º produtor de leite brasileiro, participando com 8,23% do mercado interno (SEAB, 2000).

<sup>8</sup> Kupfer (1991), destaca que a competitividade nada mais é do que uma adequação das estratégias que as empresas adotam em relação ao padrão de concorrência estabelecido para o setor.

Frente à entrada de grandes empresas no setor, as cooperativas precisam ter custos competitivos e adotar novas formas de gerenciamento, a fim de manter a sua participação no mercado<sup>9</sup>. Para acompanhar as novas tendências as cooperativas precisam de alto grau de integração para enfrentar as barreiras à entrada, além de adotar formas organizacionais mais flexíveis. (Wilkinson, 1993).—Nesse sentido as Cooperativas Centrais Paranaenses aumentam sua participação relativa na comercialização de leite de maneira significativa, de 35,9% em 1994 para 50,3% em 1997.

Existe uma forte concorrência dentro do próprio setor em relação ao leite líquido, que pode passar por um determinado processo e ser reconvertido em leite fluido a nível industrial. O desenvolvimento do leite longa vida alterou sobremaneira o setor, dificultando o mercado para o leite pasteurizado, área dominada pelas Cooperativas Centrais (Farina, 1998).

O mercado de leite longa vida é dominado pela Parmalat, que foi a pioneira no mercado de UHT (ultra-pasteurizado). Sendo que o mercado mais concentrado na indústria de laticínios é o de leite em pó, dominado pela Nestlé, que perdeu parte do seu mercado com a abertura econômica e pelo ingresso de empresas concorrentes no mercado (Fonseca & Morais, 1999).

De acordo com Farina (1996), a indústria de laticínios brasileira e paranaense, modernizou seus processos produtivos, mais notadamente na sua estrutura de oferta industrial, seguindo os padrões internacionais. Por outro lado, a pecuária leiteira não acompanhou na mesma intensidade essas alterações. Mas nos últimos anos este quadro vem se revertendo, e o processo de modernização da pecuária do leite vem paulatinamente melhorando. Estes melhoramentos são resultantes da adoção de técnicas de produção e manejo adequado do rebanho, bem como um melhor gerenciamento por parte do responsável pela atividade.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

Diante do exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: será que as Cooperativas Centrais no Paraná, que operam na indústria de leite e derivados apresentam e/ou apresentarão capacidade competitiva, ou seja, condições de introduzirem inovações

---

<sup>9</sup> Para Porter (1985), as forças que determinam a intensidade da concorrência na indústria e afetam sua rentabilidade são: ameaça de entrada de novas empresas, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação de fornecedores, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre as empresas atuantes na indústria.

técnicas, organizacionais e gerenciais suficientes diante do processo de reestruturação industrial e da abertura do mercado na década de 90?

As questões norteadoras são:

- Como a indústria de leite e derivados evoluiu e se reestruturou em nível mundial?
- Quais os principais efeitos resultantes da reestruturação produtiva e das políticas públicas iniciadas nos anos 90 na competitividade da indústria?
- Qual é o padrão de concorrência para o setor brasileiro e paranaense de leite e derivados?
- Quais as estratégias competitivas das Cooperativas Centrais de Laticínios no Paraná ?

### 1.3 OBJETIVOS

#### Geral

O objetivo geral deste trabalho é estudar a competitividade das Cooperativas Centrais no Paraná que operam na indústria de leite e derivados, no sentido de identificar as suas possibilidades de sobrevivência e crescimento.

#### Específicos

Sendo que, os objetivos específicos, são:

1. Elaborar um referencial teórico-analítico, mediante a revisão de conceitos de concorrência, competitividade, padrão de concorrência, estrutura de mercado e oligopólios globais, caracterizando as principais transformações estruturais e institucionais, ocorridas em nível mundial, nacional que alteram a indústria agroalimentar e de leite e derivados.
2. Caracterizar e analisar a evolução histórica e a reestruturação da indústria do leite e derivados brasileira, considerando-se as mudanças no ambiente econômico competitivo.
3. Caracterizar e examinar o processo de reestruturação tecnológica, produtiva e organizacional das Cooperativas Centrais Paranaenses (SUDCOOP e CONFEPAR) que operam na indústria de leite e seus derivados, diante do novo ambiente econômico.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para que os objetivos fossem alcançados seguiram a ordem dos objetivos. O primeiro objetivo específico foi alcançado com a revisão da literatura pertinente ao assunto. Desta forma, toda a fundamentação teórica foi baseada em Porter, Ferraz, Possas, Coutinho, Gonçalves, Farina, Jank, Belik, Martinelli Junior, Bortoleto, Chabaribery, Negri, Chesnais, Martins.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas junto a instituições públicas e privadas, tais como Ipardes, Embrapa, Iapar, Fao, Ocepar, Sindileite, Secretaria da Agricultura, banco de dados das Universidades Federais e Estaduais, IBGE, o grupo Pensa, para o cumprimento do segundo objetivo.

Para que o terceiro objetivo pudesse ser alcançado foi realizado um questionário e uma entrevista semi-estruturada com os diretores das duas Centrais – SUDCOOP e CONFEPAR, para que fosse feito um diagnóstico do comportamento das duas cooperativas frente ao novo cenário competitivo enfrentado pelas mesmas, em relação à inserção das grandes empresas no setor, mais precisamente no Estado do Paraná.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, incluindo esta introdução.

No segundo capítulo tem-se a fundamentação teórica, que sustenta todo o trabalho, porque aborda a conceituação da concorrência, com seus mecanismos estratégicos; as vantagens competitivas utilizadas pelas empresas, como: vantagens de custo e vantagens de diferenciação de produto; as estruturas de mercado, ou seja, conceitos sobre oligopólio concentrado, diferenciado, misto, competitivo e mercados competitivos; os padrões de concorrência que estabelecem as regras do jogo competitivo; a competitividade e seus fatores determinantes; o ambiente competitivo onde as empresas estão inseridas e também os efeitos da globalização no setor.

No terceiro capítulo são abordadas as estruturas de mercado e os padrões de concorrência na indústria agroalimentar e de leite e derivados em nível internacional na

década de 90. Encontra-se subdividido em reestruturação do ramo agroalimentar e reestruturação da indústria de leite e derivados.

No quarto capítulo contempla-se as estruturas de mercado e os padrões de concorrência na indústria agroalimentar e de leite e derivados no Brasil na década de 90. O período em que o setor leiteiro esteve sob domínio governamental, bem como a sua liberação no início da década de 90. O setor de produção de leite, a comercialização, o segmento consumidor, o segmento industrial e a indústria de derivados lácteos são também analisados neste capítulo.

No quinto capítulo mediante os questionários e as entrevistas semi-estruturadas realizadas com as Cooperativas Centrais – SUDCOOP e CONFEPAR, tem-se a análise sobre o comportamento das mesmas em relação ao novo ambiente competitivo, ou melhor, as estratégias competitivas adotadas para a sua manutenção dentro do setor.

E por fim tem-se a conclusão final deste trabalho no capítulo seis.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo encontra-se dividido em oito partes, sendo que na primeira parte tem-se a conceituação da concorrência, bem como seus mecanismos estratégicos de atuação. Na segunda parte são evidenciadas vantagens competitivas como: vantagens de custo e vantagens de diferenciação de produto. Na terceira parte são abordadas as estruturas de mercado oligopolística, ou seja, conceitos sobre oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos. Os padrões de concorrência, que constituem as regras do jogo competitivo encontram-se na quarta parte do trabalho. Outro conceito de competitividade é contemplada na quinta parte, onde são tratados os fatores que a determinam, como os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. Os conceitos sobre globalização, bem como os seus efeitos são abordados na sexta parte deste capítulo. Na sétima é caracterizado o novo ambiente competitivo.

### 2.1 CONCORRÊNCIA

De acordo com Possas (1990:163) *“A concorrência deve ser entendida, para o que interessa o presente contexto, como um processo de defrontação (enfrentamento) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômica que a prosperidade do capital confere. Deve ser pensada neste sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel e vetor essencial, uma direção e ritmo determinados e um conteúdo historicamente específico”*.

Com efeito, a concorrência é consequência do capitalismo, onde os grandes capitais se enfrentam e determinam quais são os vencedores.

Os principais mecanismos estratégicos da concorrência são:

**Diferenciação dos produtores:** é uma das estratégias usadas pelos produtores para obtenção de lucros, não só diferenciando seus produtos, como também usando de todas as formas possíveis para terem vantagens sobre os seus concorrentes. A busca pela diferença é um traço constitutivo importante da concorrência capitalista.

A concorrência caracteriza-se fundamentalmente pela tentativa das firmas de construir vantagens competitivas nos processos de produção ou comercialização de bens ou serviços que diferencie aqueles por elas ofertados dos demais e permita assim, através da sua venda, a apropriação de poder de compra.

O *locus* da concorrência deve ser o espaço no qual as vantagens obtidas pelos agentes econômicos são válidas, que não está definido *a priori*. Pode ser um mercado somente local, regional, nacional ou mundial. Os competidores planejam sua expansão, tanto no caso da diversificação, quanto no caso de novas localizações, aproveitando ao máximo as suas vantagens competitivas, especialmente aquelas mais difíceis de serem reproduzidas ou adquiridas por seus concorrentes.

As empresas que tem vantagens sobre outras empresas, muitas vezes apresentam margens de lucros acima do normal. Mesmo que estas empresas obtenham altos lucros elas não atraem a concorrência. A concorrência considera que as vantagens conseguidas por estas empresas têm um cunho monopolista, ou porque o produtor chegou antes ao mercado, através de economias de escala<sup>10</sup>, vantagens absolutas de custo ou vantagens de diferenciação de produto. As vantagens conseguidas acabam por criar barreiras à entrada<sup>11</sup> de novas empresas no mercado.

A visão Schumpeteriana nos diz que a dinâmica capitalista é constituída pela inovação, que ocorre não apenas com a introdução de novos métodos produtivos, mas também de novos produtos, novas formas de organização da produção, a descoberta de novos mercados, novas fontes de matérias-primas, enfim, tudo aquilo que possa diferenciar os produtos dos concorrentes.

---

<sup>10</sup> As economias de escala são reduções nos custos médios e marginais, resultados do maior tamanho de uma unidade em operação (Maital, 1994, p.112).

<sup>11</sup> Segundo Bain (1956, p.16) as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas são as seguintes: vantagens absolutas de custos das firmas estabelecidas; vantagens de diferenciação de produtos das firmas estabelecidas e significativas economias das firmas de grande escala.

A partir de cada inovação ocorrida no mercado, ou o espaço de tempo entre uma inovação ou outra, promove ou confere um certo grau de monopólio ao “inovador”. Então, se o monopólio for combatido a inovação perde estímulo. Esta é uma das hipóteses levantadas por Schumpeter, no intuito de mostrar a relação entre monopólio e concorrência. M.S.Possas (1993, p.33), então conclui que o: *“monopólio é parte integrante do capitalismo, criado pelo próprio processo de concorrência”*.

A concorrência acirrada provoca mudanças nas estruturas de mercado, fazendo com que as empresas se adaptem ao novo sistema, para poderem permanecer nele.

**Desdiferenciação ou igualação:** é o processo pelo qual, os produtores já estabelecidos no mercado, tentam se aproximar dos que estão à frente, para se manterem em evidência. Este mecanismo é colocado na prática através da livre mobilidade de capitais, incluindo a possibilidade de capitais e trabalhadores entrarem ou mudarem de ramo ou processo de produção, com o intuito de obterem maiores ganhos, incluindo a possibilidade de imitação dentro de um mesmo ramo.

**Renovação constante das diferenças:** a vantagem competitiva de um produto só se mantém até o momento em que ele é superado ou igualado pelo seu concorrente. Então não basta apenas criar uma diferença favorável, é preciso buscar constantemente novas fontes de ganhos extraordinários.

A concorrência deve sempre ser examinada de uma perspectiva dinâmica. E só é competitivo quem consegue alcançar bons resultados nesta disputa, e para fazê-lo é preciso manter vantagens competitivas, numa eterna luta contra os concorrentes.

**A possibilidade de alianças:** na sociedade capitalista a produção é regida pela ampliação do capital, o que envolve uma disputa em torno do poder de compra, para a qual os envolvidos elaboram estratégias. Como em outras formas de disputa e seleção, nem sempre é conveniente agir isoladamente e contrapor-se a todos os demais participantes do processo. O processo seletivo da concorrência permite a sobrevivência de muitos capitais. Então,

alianças<sup>12</sup> podem ser feitas não apenas entre produtores rivais, mas também com usuários, empregados, entre outros. A decisão de se fazer ou não uma aliança, e com quem, é parte do processo de elaboração da estratégia a ser seguida, que está subordinada à concorrência.

A formação de alianças não é um instrumento necessário do processo competitivo. As alianças podem ocorrer, mas dependem da situação histórica particular de cada empresa, da estruturação dos mercados, das vantagens competitivas e de diversas instituições.

## 2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS

As vantagens competitivas podem ser de custo ou de diferenciação.

**Vantagens de custo:** no caso das vantagens de custo, entretanto, são frequentes os casos em que também propiciem algum ganho em diferenciação, pois estão quase sempre ligadas ao processo de produção e aos insumos utilizados e às alterações destes costumam afetar a qualidade. As dimensões da concorrência muitas vezes estão interrelacionadas. Formas de organização mais avançadas podem exigir mudanças nos processos de produção, ou relações privilegiadas com os usuários podem estar relacionadas aos serviços de pós-venda. Podem ser conseguidas através de: economias de escala, economias de escopo<sup>13</sup>, capacidade de financiamento das firmas, patentes e licenciamentos de tecnologia, relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas, relações com a mão-de-obra, organização da produção, eficiência administrativa e capacitação.

**Vantagens de diferenciação de produto:** especificação, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia de *design*, estética, linhas de produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte, financiamentos e relação com os usuários.

---

<sup>12</sup> Aliança estratégica é feita entre duas ou mais empresas. Trata-se de uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das empresas, proporcionando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos. Uma aliança pode ser feita por meio de contrato ou de *joint ventures* (Yoshino & Rangan, 1995, p.4).

<sup>13</sup> As economias de escopo são reduções nos custos médios e marginais resultantes da utilização de instalações e processos em uma única unidade de operação para produzir uma variedade de produtos e serviços (Maital, 1994, p.112).

## 2.3 ESTRUTURAS DE MERCADO

Na visão neoclássica o que caracteriza um oligopólio é um pequeno número de empresas em sua grande maioria empresas de grande porte, que detêm parcelas consideráveis do mercado. Esta estrutura de mercado apresenta altos coeficientes de concentração, podendo até conduzir a uma formação de cartel.

Esta definição simplista de oligopólio não combina com uma visão ou posição adotada por Possas (1990), que nos apresenta uma outra forma de se ver e analisar esta estrutura de mercado. *“O oligopólio passa a ser encarado como uma classe de estruturas de mercado caracterizada pela existência de importantes barreiras à entrada, senão para todos os tipos (ou tamanhos) de empresas que o compõem, ao menos para os mais progressistas”* (p.161). As barreiras à entrada determinam quais as empresas que adentraram no mercado, principalmente em mercados oligopolistas.

O preço de equilíbrio deixa de ser o foco principal e passa a ser a margem de lucro, cujo determinante básico são as barreiras à entrada, refletindo as condições da concorrência. Outro elemento também faz parte destas margens como as restrições financeiras, que estabelecem o grau de extensão com limites de segurança em relação ao endividamento empresarial.

Possas (1990), trata da apresentação de uma tipologia das estruturas de mercado. Sendo que, dois pontos precisam ser destacados, no sentido de que, a proposição de uma tipologia mínima de estruturas de mercado seja capaz de dar suporte à análise da dinâmica de uma economia capitalista moderna, é:

- Os critérios de classificação das indústrias ou dos mercados devem priorizar a estrutura técnico-produtiva e o processo competitivo;
- A classificação deve ser parcimoniosa o suficiente, para que propicie uma aplicação analítica proveitosa.

As estruturas de mercado oligopolistas priorizam a incorporação das estratégias adotadas pelas empresas, às quais englobam os custos, investimentos em tecnologias, inovação de produtos e ampliação da capacidade, como elementos fundamentais às barreiras de entrada, determinando assim, graus e formas diversas e padrões de expansão ao longo do ciclo econômico.

A classificação de oligopólios apresenta a seguinte tipologia: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos.

**Oligopólio concentrado:** caracteriza-se pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza de homogeneidade, e é marcado pela alta concentração técnica, onde poucas empresas detêm parcela substancial da produção e do mercado. A alta concentração é decorrente de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que inibem outras empresas a adentrarem neste mercado, pelo elevado capital exigido, bem como o controle da tecnologia e insumos utilizados no setor. São grandes empresas detentoras de condições financeiras que se enquadram nesta estrutura. Este tipo de oligopólio em sua maioria se localiza em indústrias de base, de produtos standardizados, que exigem altos investimentos de longa maturação, requerendo economias de escala.

Como esta estrutura apresenta uma alta concentração técnica, com altos investimentos, a competição por preços não é a mais utilizada, pois a inovação de processo produtivo exige altas inversões de capital. De certa forma barrando a entrada da concorrência. Então a disputa pelo mercado se dá pela introdução de novos processos, que reduzem custos e melhoram a qualidade do produto.

As dificuldades que são encontradas em tal estrutura, concernentes aos altos investimentos podem ser contornadas por meio de uma política de preços administrados, onde a viabilidade financeira da ampliação da capacidade produtiva possa ser assegurada.

**Oligopólio diferenciado:** caracteriza-se pela natureza dos produtos fabricados, que faculta às empresas a disputa do mercado pela diferenciação. A concorrência via preços, embora não descartada, não é o recurso mais usual. O esforço competitivo está concentrado em gastos com publicidade, pesquisa e desenvolvimento, inovação de produtos, modelos, *design* e qualidade. As diferenciações buscam o domínio de diferentes faixas de consumidores, segmentadas por nível de renda, hábitos, padrões de consumo e aspirações sociais. Há barreiras de entrada, apesar da concorrência ser menos acirrada, elas se prendem às economias de escala e diferenciação.

O oligopólio diferenciado em sua grande maioria está localizado em indústrias de bens não duráveis de consumo, farmacêutica, perfumaria, cigarros e bebidas.

Nesta estrutura o grande investimento está relacionado às projeções no volume de vendas, que se encontram estritamente vinculadas ao excesso de capacidade planejada, e da relação entre capital/produção. Quando ocorre uma expansão de mercado ou lançamento de novos produtos, as vantagens competitivas neste caso em particular, são provenientes dos investimentos em P&D praticados pelas empresas.

As empresas inseridas nesta estrutura de mercado não têm sua estabilidade garantida pelas barreiras à entrada, em decorrência do constante processo de diversificação (inovação), o ciclo de duração do produto é curto, o custo unitário dos produtos são elevados e suas margens de lucros são reduzidas.

**Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto:** é resultante da combinação de elementos presentes nos dois tipos de oligopólio, o diferenciado e o concentrado. A fusão das características resulta da diferenciação, como forma de concorrência, associada a requisitos mínimos de escala para a implantação de projetos concorrentes. Os índices de concentração podem atingir a mesma ordem de grandeza dos oligopólios concentrados, mas os coeficientes de capital são em média inferiores, comparativamente aos oligopólios concentrados.

As barreiras à entrada ficam por conta das economias de escala técnicas, e pelas economias de diferenciação.

As estratégias utilizadas pelas empresas giram em torno do excesso de capacidade planejada, bem como pela antecipação do crescimento da demanda, como também um contínuo esforço por inovação e diferenciação, onde o porte da empresa e a sua capacidade financeira propiciam a utilização ou a prática de tais estratégias.

Tal estrutura pode causar uma certa instabilidade cíclica na economia, decorrente da importância das empresas e sua articulação intersetorial, gerando a própria instabilidade deste oligopólio, proporcionando em alguns momentos quedas das barreiras à entrada. Há de se considerar que, as empresas transnacionais podem absorver custos da capacidade ociosa num período em que o esforço de vendas é expressivo, para a conquista do mercado em outras fronteiras. As empresas inseridas nesta estrutura atuam no setor de automóveis e indústrias de acessórios.

**Oligopólio competitivo:** caracteriza-se pela concentração relativamente alta da produção, pela possibilidade de concorrência via preços, com o objetivo de ampliar as fatias de mercado das empresas progressistas, que coexistem com as empresas marginais, de menor expressão, porém resistentes à eliminação, até porque suas estruturas de custo tendem a ser fortemente competitivas.

Neste tipo de estrutura, as barreiras de entrada são menores, o que leva à coexistência de processos e produtos de diferentes conteúdos tecnológicos, ou assimetrias tecnológicas. Esta característica decorre da inexistência de economias de escala relevantes, técnicas e de diferenciação.

Possas (1990) em sua exposição considera que esta estrutura é inferior à das demais formas de oligopólio, justificando - se na própria lógica do processo de concorrência adotada por tal estrutura. “... *A capacidade de investir adiante da demanda é quase inexistente no oligopólio competitivo, limitando-se a situações localizadas e pouco expressivas de economias de escala e indivisibilidade ou de crescimento por diferenciação e inovação de produtos*” (p.180). Então somente algumas empresas “progressistas” crescem mais rápidas do que o mercado. A capacidade de ampliação está condicionada ao crescimento exógeno do mercado, apresentando uma estrutura instável.

No oligopólio competitivo as vantagens competitivas são conseguidas por algumas empresas, em virtude da capacidade que elas têm de continuarem no mercado mesmo em períodos de retração ou de crescimento, proporcionada pelas vantagens de custos.

As empresas situadas nesta estrutura de mercado atuam no setor alimentício, têxtil e de calçados.

**Mercados competitivos:** caracteriza-se pela ausência de barreiras à entrada e competição via preços. Trabalha com diferenciação de produtos no que tange a qualidade, principalmente porque as empresas qualificadas nesta estrutura produzem bens de consumo não duráveis.

A relação entre capital e produção apresenta níveis baixos e a ampliação da capacidade de antecipação à demanda acontece somente no período do investimento, que em sua grande maioria não é muito longo. Tem-se que nesta estrutura o investimento é retomado mais rapidamente quando a economia se recupera, do que nas outras estruturas anteriormente mencionadas.

## 2.4 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

A competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado. Sendo que em cada mercado um padrão de concorrência é estabelecido, a partir da interação entre estrutura e condutas adotadas pelo setor. E as firmas que adotam estratégias mais de conformidade com o padrão de concorrência do setor podem ser mais competitivas.

*“Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam em relação ao seu mercado, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico”* (Ferraz, 1995:7).

Os padrões de concorrência apresentam duas características, que são decisivas para a avaliação da competitividade:

- i. São idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva: a natureza setor-específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade; e
- ii. São mutáveis no tempo: ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial; no ambiente econômico de maneira geral. As vantagens competitivas são importantes, mas também importa o modo e o ritmo que elas evoluem.

Os padrões de concorrência constituem as regras do jogo competitivo. As variáveis estratégicas para que uma empresa possa competir num determinado mercado, estão baseadas em preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto ou em processo. Todas estas variáveis em conjunto formam o padrão de concorrência de uma determinada indústria ou grupo estratégico dentro de uma mesma indústria (Farina, 1998).

Os padrões de concorrência podem sofrer alterações ao longo do tempo em decorrência de mudanças institucionais: abertura comercial, proteção à propriedade intelectual, mudanças tecnológicas, por exemplo, emergência da biotecnologia. As mudanças no ambiente competitivo, do qual o padrão de concorrência faz parte como, reestruturação industrial, mudanças de hábito do consumidor e mudanças nas estratégias das empresas que

procuram criar assimetrias e quando bem sucedidas, podem alterar o padrão de concorrência ao serem copiadas pelos concorrentes (Farina, 1998).

As transformações tecnológicas, ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80, proporcionaram um novo rumo para a competitividade industrial, definindo diferentes padrões de concorrência setoriais.

As indústrias tradicionais garantem suas posições competitivas de um modo geral, apresentando eficiência e eficácia da gestão, o padrão de concorrência prevalecente é o da segmentação do mercado.

Sem as indústrias produtoras de bens difusores de progresso técnico, o avanço da competitividade não teria acontecido, são então as responsáveis por esta difusão, fornecendo equipamentos ou insumos de alto valor tecnológico. A estrutura de mercado mais próxima destas indústrias é o oligopólio diferenciado, pois apresenta elevados investimentos em P&D, segmentação técnica do mercado, elevada economia técnica de escala; onde a barreira à entrada de novas empresas baseia-se na capacidade de diferenciar-se das outras, em razão da sua capacidade técnica.

Muitos são os elementos do ambiente que influenciam o processo competitivo, os próprios elementos econômicos da estrutura de mercado: o grau de concentração, os principais competidores e as suas vantagens, os insumos disponíveis, a mão-de-obra, o tamanho do mercado, as preferências dos consumidores, as fontes de financiamento; a situação macroeconômica do país como as taxas de câmbio e juros, as contas públicas, o balanço de pagamentos; natureza político-jurídico-institucional: normas e leis que regulam a atividade econômica; meio-ambiente natural: clima, solo, flora e fauna, relevo, hidrografia, riquezas naturais, densidade demográfica, pirâmide etária; caráter social: distribuição de renda e de riqueza, os níveis educacionais, as relações de trabalho, os sindicatos, associações, relações entre fornecedores e usuários.

Enfim, o processo de seleção pelo mercado está longe de ser apenas econômico, tem que ser levado em conta os elementos culturais, sociais, políticos, legais e institucionais.

## 2.5 COMPETITIVIDADE

O termo competitividade passa a ter maior relevância nos países industrializados no início da década de 80. E no Brasil em fins da mesma década, em virtude das reformas estruturais que se iniciam, como por exemplo: a abertura comercial, a desregulamentação de alguns setores sob domínio governamental e de políticas a nível macroeconômico. Com os movimentos de internacionalização dos mercados e das novas formas de operação das empresas dentro dos mercados, a análise da competitividade assume um papel relevante.

**Competitividade como desempenho:** a competitividade neste prisma é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A participação de uma empresa no mercado revela a sua competitividade em um determinado período; bem como sua integração com o mercado internacional via exportação. A competitividade passa a ser conhecida a partir do *quantum* que a empresa detêm do mercado ou *market-share* e quanto ela transaciona de exportações com o mercado internacional.

A partir da determinação da demanda do mercado por produtos da empresa, define-se então a sua posição competitiva neste mercado. A maneira como a empresa utiliza seus recursos produtivos, as eventuais fontes de competitividade são definidas, mas não necessariamente a competitividade em si. “*A competitividade é uma variável ex-post que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos*” (Ferraz et alii, 1995:2). O desempenho ou o comportamento da empresa dentro do mercado, é que irá determinar se ela é ou não competitiva.

**Competitividade como eficiência:** a competitividade também pode ser vista sobre o prisma da eficiência – a competitividade potencial. Procura-se a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, ou seja, a capacidade da empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Neste contexto, a competitividade é definida a partir do produtor que escolhe as técnicas a serem utilizadas, de acordo com a sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Então aqui, a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, ou seja, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, de conformidade com as técnicas utilizadas. Logo, o desempenho verificado no mercado é decorrente da capacitação prévia que as empresas tem, ou seja, através da utilização dos seus próprios recursos.

Tem que ser levado em consideração que tanto a competitividade revelada, quanto à competitividade potencial, ou seja, desempenho e eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, quando analisados o comportamento passado dos indicadores, sem demonstrar as relações com a evolução da competitividade. Pois a análise da competitividade feita em cima de preços praticados, custos de taxas de câmbio, extraídos do desempenho macroeconômico ou de empresas individuais, não são suficientes e podem levar a conclusões errôneas.

**Sob a ótica dinâmica:** sob esta ótica o processo competitivo incentiva as empresas a buscarem estratégias para se posicionarem melhor no mercado.

Nesse sentido, a *“Competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”*. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. A competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência, que por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (Ferraz, *et alii*, 1995 pág.3).

A competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, de maneira paralela aos padrões de concorrência adotados no mercado, de acordo com cada setor.

## Sob a ótica dos fatores determinantes

**Fatores empresariais:** as empresas têm o poder de decisão, controlando ou modificando as condutas, tanto no estoque de recursos acumulados, como nas estratégias de ampliação destes mesmos recursos, através de quatro áreas de sua competência:

Gestão competitiva: a capacidade ou habilidade que as empresas tem ao se relacionarem com os fornecedores e clientes em relação ao desenvolvimento dos produtos, troca de informação tecnológica, entrega combinada para redução de estoque.

Capacidade inovativa: a inovação tecnológica da firma é imprescindível para a competitividade. São os esforços realizados em pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, realizados dentro e fora da empresa, além da transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.

Capacidade produtiva: inclui-se nesta categoria as inovações organizacionais, que tem o intuito de utilizar novos métodos de economia de tempo e materiais, métodos de organização do processo de trabalho e métodos de gestão de qualidade.

Recursos humanos: reestruturações nos organogramas, novas relações de trabalho, apoiado no *“tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios, e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência”* (Ferraz et alii, 1995, p.17). Prevalendo a multifuncionalidade do funcionário que conhece todo o processo produtivo.

**Fatores estruturais:** a capacidade de intervenção da empresa é condicionada pela concorrência, também sofrendo a influência tanto da demanda como da oferta, como de fatores institucionais, que definem o regime de incentivos e a regulação da concorrência.

Um dos fatores indutores da competitividade é o dinamismo do mercado, principalmente porque o segredo do sucesso está na capacidade de promover o mercado interno e ter presença garantida no mercado externo.

O ajustamento das indústrias neste novo contexto competitivo é inevitável. Nos setores de elevada intensidade de capital, a idéia proposta é a redução da diversidade de produtos ofertados, facilitando a concentração da capacidade tecnológica e financeira acumulada, favorecendo a exploração intensiva de suas estratégias competitivas. Nos setores de menor intensidade de capital a idéia proposta é o crescente surgimento de redes horizontais

de empresas que se unem na intenção de diminuir os dispêndios em P&D, realizando pesquisas cooperativas e agregando capacidade tecnológica. E por outro lado, tem-se a formação de redes verticais, fortalecendo vínculos entre produtores e fornecedores.

**Fatores sistêmicos:** as empresas não têm como intervir nestes fatores, pois estes constituem as externalidades *strictu sensu*, ou melhor, a capacidade de reduzir custos, melhorar a qualidade, entre outros.

Os fatores sistêmicos que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva podem ser:

- **Macroeconômicos:** taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial, entre outros.
- **Políticos-institucionais:** política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo.
- **Legais-regulatórios:** políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro.
- **Infra-estruturais:** disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos.
- **Sociais:** sistema de qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social.
- **Internacionais:** tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

As empresas além de cuidarem dos problemas internos inerentes ao seu desempenho, como os fatores de ordem estrutural, também precisam estar atentas ao que ocorre fora da empresa, no seu externo, ou seja, os fatores sistêmicos.

A análise da competitividade é ampliada, quando se examina a definição de competitividade sistêmica. Para Fajnzilber (1998:22),

*“... no mercado internacional não competem apenas empresas. Confrontam-se também sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizacionais, sendo a empresa um elemento importante, mas integrado a uma rede de vínculos com o sistema educacional, infraestrutura tecnológica, as relações gerenciais/trabalhistas, um aparato institucional público e privado, o sistema financeiro, etc., na busca de uma competitividade sustentável no mercado internacional”.*

Então a manutenção da empresa no mercado esta correlacionada aos padrões de eficiência e de qualidade do bem produzido a nível mundial.

## 2.6 GLOBALIZAÇÃO

Na economia mundial em fins da década de 80 expressivas mudanças tem ocorrido, alterando o ambiente econômico, ou seja, a globalização vem invadindo as áreas financeiras, comerciais, produtivas e institucionais. A globalização<sup>14</sup> tem apresentado transformações econômicas e sociais que afetam tanto as formas concorrenciais, as estruturas produtivas, bem como os padrões de consumo.

As transformações ocorridas apresentam caráter tecnológico-organizacional que culminaram na aceleração dos processos de internacionalização e globalização mundial, não simplesmente nos setores produtivos-comerciais. Neste contexto a globalização é entendida como a produção e a distribuição de valores dentro de redes em escala mundial, com o acirramento da concorrência entre grandes grupos multinacionais.

Para Yoshino e Rangan (1996), a globalização é resultante de duas tendências: macroeconômica – as tendências liberais do comércio internacional e dos mercados financeiros mundiais, propiciando aos consumidores produtos feitos em qualquer parte do mundo; microeconômica - concorrência entre as empresas, mudanças em processos e utilização de tecnologia.

---

<sup>14</sup> Hirst e Thompson (1998, p.338) consideram a “globalização como uma economia internacional aberta, com grandes e crescentes fluxos de comércio e de investimentos de capitais entre países, (...)”

A mundialização promove padrões de consumo novos para os países, ou seja, padrão de consumo ocidental para várias partes do mundo, permitindo a abertura de mercados diferenciados em função de estilos de vida e de aspectos culturais (Martinelli, 1998).

Chesnais (1996) utiliza o termo mundialização do capital em vez de globalização, *“Quando se fala em mundialização do capital (ou quando se dá um contexto mais rigoroso ao termo inglês de”globalização“), está se designando bem mais do que apenas outra etapa do processo de internacionalização, tal como o conhecemos a partir de 1950. Fala-se na verdade, numa nova configuração do capitalismo mundial e nos mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação”*.

Como foi destacado por Chesnais a globalização não é algo novo, mas as mudanças tem acontecido com uma velocidade surpreendente, as empresas e até mesmo a atuação do Estado vem se modificando. O processo globalizante promove oportunidades, mas também ameaça, e sairá ganhando quem melhor se adequar aos novos tempos. A globalização pode ser entendida com um fenômeno de natureza macroeconômica, causado pelas estratégias e comportamentos adotados pelas empresas, apoiada pelos governos por meio de desregulamentação e liberalização. Sendo que as tecnologias de transporte, comunicação e informação impulsionam fortemente o processo de globalização. Nas palavras de Storti (1995, p.50), nesse processo *“O fundamental é a empresa ter consciência do papel que tem que desempenhar e buscar, permanentemente, o aprimoramento para atuar melhor e sempre em qualquer mercado, seja ele interno ou externo”*.

Por outro lado, Coutinho (1995) considera a globalização como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização, que corresponde a:

- Novo paradigma tecnológico, abrangendo a difusão das inovações telemáticas e informáticas, bem como um novo padrão organizacional da produção e da gestão na indústria e nos serviços. A competitividade “obrigou” as firmas a internacionalizarem-se;

- O comércio regional intra-indústria e intra-firma tem crescido. As firmas oligopolistas são agentes ativos nos processos de integração comercial, suas estratégias de produção e mercado são regionais e suas estratégias tecnológicas e financeiras são globais;
- Concentração dos blocos regionais e centralização do capital. Setores oligopolizados mundiais, utilizando estratégias de investimentos em mercados relevantes;
- Fortes assimetrias tecnológicas entre os países centrais. Forte liderança industrial dos EUA, unificação da Europa e crescimento da indústria japonesa, formando a tríade, ou seja, um quadro de policentrismo econômico - tripolar ou triádico;
- Os déficits públicos, inclusive o dos EUA, foram financiados com a emissão de títulos, que proporcionou lastro para as transações nos mercados cambiais, com técnicas sofisticadas. As transações financeiras com o exterior têm se elevado;
- Diversificação dos *portfólios* atrai novos investidores como os fundos de pensão e companhias de seguro no exterior;
- Desequilíbrios comerciais decorrentes das diferenças nas estruturas industriais e comerciais entre os países avançados.

Coutinho (1995, p.26) finaliza “*este é o conteúdo novo que se pode rigorosamente atribuir à globalização, enquanto estágio mais avançado da internacionalização e da integração da economia mundial capitalista*”.

As empresas alteraram a sua organização, fazendo importantes mudanças na medida em que foi necessária a flexibilização das estruturas organizacionais, desenvolvendo-se maior integração interna das empresas<sup>15</sup> assim como a externa, ou seja, com os clientes e fornecedores. A reestruturação industrial e organizacional nos processos das empresas tem provocado mudanças contratuais no relacionamento com fornecedores e distribuidores no âmbito nacional e internacional, ocasionando contratos de *franchising*, acordos de

---

<sup>15</sup> Integração entre todos os setores, desde a concepção do produto, a produção, as vendas e o gerenciamento de produtos (Vasconcellos, 1996).

licenciamento, *joint ventures* e também as subcontratações<sup>16</sup> internacionais (Vasconcellos, 1996).

Percebe-se também o crescimento da integração vertical transnacional, onde ocorre a especialização de plantas subsidiárias das empresas multinacionais. Estas empresas montam uma rede internacional através de suas subsidiárias, sendo que cada uma delas é responsável por parte da produção, fornecendo peças e componentes e outras assumindo a montagem do produto final. Em meados da década de 80 as fusões, aquisições e incorporações em nível internacional assumem um papel muito significativo neste processo de reestruturação (Vasconcellos, 1996).

Hirst e Thompson (1998, p.20) afirmam “(...) *que os mercados globais são incontroláveis e de que o único caminho para evitar tornar-se um perdedor seja como nação, empresa ou indivíduo – é o ser mais competitivo possível*”. E hoje o que mais as empresas estão tentando fazer é serem competitivas, de maneira a continuar atuando no mercado.

A condição de globalização implica em maximização de benefícios, procurando uma melhor localização para suas atividades no mundo, uma maior standardização de seus produtos e o desenvolvimento de vantagens comparativas.

As estratégias globais requerem redução de custos, melhor especialização das linhas de produção, estabilidade e controle de qualidade crescente na oferta, proporcionando uma maior eficiência e conseqüentemente aumentando a sua competitividade. O processo globalizante do ponto de vista comercial altera a competição, passando de uma concorrência em termos de produto para uma competição em termos de processo. A globalização apresenta-se de maneiras variadas, como: globalização produtiva, financeira, comercial, tecnológica e a política institucional (Baumann, 1996).

Para Gonçalves *et alii* (1998) a globalização produtiva se caracteriza pelo avanço do processo de internacionalização da produção, acirramento da concorrência internacional e uma maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais.

Como bem destaca Baumann (1996) *in*: Simioni (2000) os efeitos sobre a estrutura produtiva são vários. Tem-se a nível mundial um processo de concentração das empresas, consolidando os grandes oligopólios mundiais.

---

<sup>16</sup> Serviços de terceirização e produção exclusiva são as formas mais comuns de subcontratação.

*“O grau de interpenetração entre os capitais de diferentes nacionalidades aumentou. O investimento internacional cruzado e as fusões & aquisições transfronteiras engendram estruturas de oferta altamente concentradas a nível mundial. Sobre essa base, houve o surgimento de oligopólios mundiais num número crescente de indústrias” (Chesnais, 1996, p.33).*

As fusões e aquisições foram impulsionadas pela disponibilidade e contato com novos instrumentos criados no contexto da globalização financeira.

A evolução tecnológica aumentou os custos fixos das empresas, principalmente os setores demandadores de altos investimentos em P&D ou de produção de massa, e estas empresas voltaram-se para os mercados mundiais. No intuito de absorverem insumos essenciais, na área científica e tecnológica, e por meio de investimento direto (Chesnais, 1996).

As empresas têm procurado se vincularem a outras, formando associações, comprando ações, formando parcerias através de *joint-ventures*, franquias, entre outros, para formarem alianças estratégicas. Esta interação ou aliança nos diversos países acaba por criar uma estrutura de decisão a partir de uma empresa, encurtando muitas vezes o ciclo do produto, a competição não fica em cima do produto e sim da tecnologia do processo. Com os altos investimentos em P&D necessários no mundo competitivo, os gastos e os riscos tecnológicos, comerciais e financeiros precisam ser compartilhados pelas empresas.

Nas economias capitalistas as tendências inovativas relacionam-se segundo Coutinho (1992), com a expansão do complexo eletrônico, que transformou a estrutura produtiva, configurando-se numa terceira revolução industrial.

As áreas de informação e comunicação se modernizaram tecnologicamente, propiciando uma rede de transmissão a nível mundial, com processos rápidos e custos relativamente baixos. Estes avanços tecnológicos propiciaram a criação da automação flexível, facilitando a difusão de informações. Os avanços tecnológicos para Possas (1993), influenciaram o aumento da pressão competitiva, as relações fornecedor-cliente, os sistemas de inovação, as formas organizacionais, as alianças estratégicas e formação de redes a as formas de cooperação. Dentro deste processo destacam-se também os acordos cooperativos

entre as empresas, facilitando a entrada em mercados específicos, proporcionando acesso às tecnologias, compartilhamento de riscos e custos financeiros.

A globalização da concorrência tem implicações sobre as estruturas de produção, culminando com um processo de reestruturação produtiva na economia mundial, passando então a determinar um novo padrão de concorrência em todos os setores produtivos. As alterações de ordem tecnológicas, comerciais, financeiras e organizacionais proporcionam novos padrões de concorrência, modificando as estratégias competitivas adotadas pelas empresas.

As estratégias empresariais são adotadas após a identificação da demanda dos consumidores, do que investir em estoque antes de conhecer a realidade do mercado. Fica claro que, a competição é apoiada nas vantagens competitivas e não motivada pela disponibilidade de fatores produtivos. Passa a ser fundamental nas estratégias competitivas o conhecimento dos custos produtivos e da cadeia de distribuição em detrimento dos custos dos fatores (Baumann, 1996).

De acordo com Barbosa (1999, p.90)

*“A globalização homogeneiza padrões de demanda, através de propagandas, preferências mais uniformes, etc... Além disso, devido à crescente concorrência, o consumidor passa a ser o principal foco de atenção por parte das empresas, as quais tentam suprir as suas demandas, pois as empresas que apostam em produtos com alta demanda potencial e com tendências de crescimento tem uma perspectiva de desenvolvimento muito grande.”*

O consumidor assume um papel muito relevante na hora em que as empresas tomam suas decisões, interferindo na tecnologia de processos e produtos, e nas orientações estratégicas das mesmas. Os países desenvolvidos apresentam demanda por produtos alimentícios próximos da saturação. Os países em desenvolvimento por outro lado, com uma demanda reprimida causada por distribuição de renda ineficiente, são mercados promissores.

A partir do momento que tiverem suas rendas elevadas, ocorrerá aumento do consumo em praticamente todos os segmentos de produtos alimentares; o que impele as empresas a buscar novos produtos com propriedades diferentes, ou com marketing mais agressivo, reforçando, inclusive, a necessidade de p&d para desenvolvimento dos novos produtos.

Há uma necessidade de produtos mais personalizados, requerendo uma maior adição de serviços acoplados aos produtos, permitindo agregar valor e obter um retorno maior dos investimentos. As redes de *fast food* exemplificam bem esta forma de concorrência, adotadas pelas empresas do setor agroalimentar nestas últimas décadas do século passado.

## 2.7 O NOVO AMBIENTE COMPETITIVO

As modificações que aconteceram na economia mundial nas últimas décadas do século passado, como globalização formação de oligopólios mundiais, alteraram os padrões de concorrência, estimulando um significativo processo de reestruturação, culminando com uma reorganização das cadeias agroindustriais. As fusões & aquisições, as mudanças tecnológicas, institucionais e organizacionais, aumentaram a concentração, a centralização e a internacionalização das atividades econômicas, demandaram novos meios de análise e avaliação da competitividade.

Para Porter (1989:22) *“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”*. Então para que uma estratégia seja adotada por determinada empresa, é fundamental o conhecimento dela sobre o seu externo, ou seja, conhecer os seus rivais, clientes e fornecedores. Dentro deste contexto o autor analisa cinco forças responsáveis pelo ambiente onde está inserida a empresa, em sua grande maioria dentro de alguma estrutura de mercado oligopolizado.

As cinco forças analisadas por Porter (1989), podem ameaçar os lucros e o desempenho da empresa. O conjunto destas forças competitivas determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade e, dependendo do desempenho delas as estratégias são formuladas. As cinco forças são: intensidade da rivalidade entre os

concorrentes existentes, ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

➔ **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:** a rivalidade entre empresas ocorre porque cada uma está tentando melhorar a sua posição dentro do mercado. Adotando estratégias para vencer a concorrência seja via preços, publicidade, colocação de produtos novos, assistência ou garantias aos clientes. E todos os movimentos adotados por determinada empresa são acompanhados pelos seus concorrentes que podem também fazer movimentos que dificultem tais ações. Como as empresas encontram-se mutuamente dependentes estes movimentos de ação e reação proporcionam melhoramento em todo o setor.

Os concorrentes que entram em disputa acirrada pelo mercado, objetivam alterar o ambiente. Muitas vezes essas alterações ocorrem por meio de propaganda (alterando a preferência do consumidor), treinando funcionários e preparando fornecedores, articulando politicamente. A evolução tecnológica é um elemento direcionador dos novos avanços, e ela é influenciada pelo ambiente e o influencia.

Quando as empresas adotam estratégias para ganharem o mercado por meio da redução de preços, têm sua rentabilidade afetada. Sendo que os concorrentes podem também adotar tal estratégia, todas então terão suas receitas reduzidas.

A publicidade realizada pelas empresas pode provocar crescimento na demanda, como também aumento no nível de diferenciação do produto na indústria, beneficiando todas as empresas.

O mercado pode ser composto por muitas empresas, e que algumas delas façam movimentos estratégicos sem serem percebidas. Quando são poucas empresas com portes semelhantes (tamanho e recursos), a instabilidade é maior e as retaliações são mais fortes. Quando existe concentração no mercado nas mãos de uma empresa ou de poucas empresas, a líder ou as líderes pode determinar um padrão a ser seguido, desempenhando um papel coordenador na indústria.

Os fatores determinantes da intensidade da rivalidade competitiva sofrem alterações. A indústria passa por ciclos que vão desde a sua criação, amadurecimento, o que provoca um índice de crescimento declinante, que resulta numa rivalidade intensificada com diminuição nos lucros.

As inovações tecnológicas podem ocasionar crescimento dos custos fixos no processo produtivo e intensificar a instabilidade da rivalidade. Mesmo que as empresas tenham que conviver com vários fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria, a situação pode ser contornada ou melhorada por meio de mudanças estratégicas.

➔ **Ameaça de entrada:** as empresas que adentram pela primeira vez num determinado mercado têm como meta ganhar este mercado, ou seja, *market-share* e quase sempre aporta com altos recursos. Então, os preços podem sofrer reduções ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, diminuindo a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria varia de acordo com a existência das barreiras de entrada<sup>17</sup>, conjuntamente com a reação dos concorrentes ameaçados por esta nova empresa no mercado. Muitas vezes não são empresas novas, mas sim empresas adquiridas por meio de fusões & aquisições de grandes grupos já estabelecidos no mercado, mas em outro ramo de negócio.

Segundo Porter (1989) existem fontes principais de barreiras de entrada, a saber:

- **Economias de escala:** redução nos custos unitários de um produto, à medida que o volume absoluto por período cresce. As economias de escala podem conter a entrada de novas empresas, no sentido de que se elas adentrarem serão forçadas a produzir em larga escala e sofrer a pressão da concorrência, ou adotar uma produção em pequena escala, e estar em desvantagem em relação aos custos. As economias de escala não são apenas conseguidas em relação a produção de uma maior quantidade de produtos, mas também nas compras, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.

---

<sup>17</sup> Na classificação de Bain (1956) às barreiras à entrada são: vantagens absolutas de custo; vantagens de diferenciação de produtos; economia reais ou monetárias, de escala de produção, distribuição, promoção de venda e acesso a mercados. Porter (1992) também considera a classificação de Bain, mas acrescenta: capital expressivo, custos em decorrência de alterações nos processos de toda ordem; acesso aos canais de distribuição; efeitos da política governamental.

- **Diferenciação do produto:** as empresas atuantes têm as suas marcas conhecidas e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, conseguido com publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produtos, ou porque foram as primeiras a entrar no mercado. A diferenciação levanta barreira à entrada forçando as empresas entrantes, a fazer pesados investimentos para romper os vínculos estabelecidos com os clientes, este tipo de situação pode causar prejuízos e demandar muito tempo.
- **Necessidades de capital:** altos investimentos em publicidade ou para pesquisa e desenvolvimento pode criar barreiras à entrada de novas empresas.
- **Custos de mudança:** são custos gerados por uma empresa quando ela faz algumas mudanças, seja, quando troca de fornecedor, quando treina seus funcionários, quando adquire um equipamento auxiliar, quando testa ou qualifica uma nova fonte, quando projeta um novo produto. Estes custos de mudanças podem ser significativos, o que requer das empresas entrantes um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho, para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido.
- **Acesso aos canais de distribuição:** levando-se em consideração que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas outras empresas, a empresa entrante terá que conseguir os canais de distribuição seja por meio de descontos de preço, ou seja, através de verbas para campanhas de publicidade em cooperação, o que pode provocar redução nos lucros. Se os canais tanto no atacado como no varejo forem limitados e quanto maior for o controle da concorrência sobre elas, mais difícil será a entrada da nova empresa.
- **Desvantagens de custo independentes de escala:** as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas empresas entrantes, independente do seu tamanho e das economias de escala conseguidas. As vantagens adquiridas são: tecnologia patenteada do produto, acesso às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios, curva de aprendizagem.

• **Política governamental:** o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

➔ **Pressão dos produtos substitutos:** todas as empresas em uma indústria estão competindo, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto máximo nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Os produtos substitutos não são encontrados apenas com produtos finais, ou para o consumidor final. Mas também novos materiais são utilizados na confecção de produtos finais, seja como matéria-prima, seja como insumo.

Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos, que possam desempenhar a mesma função que aquele na indústria.

➔ **Poder de negociação dos compradores:** os compradores competem com a indústria na tentativa de reduzir o preço, procurando por melhor qualidade ou mais serviços e acirrando mais a concorrência.

Um grupo comprador é poderoso quando o grupo é concentrado ou adquirente de grandes quantidades relativas às vendas do vendedor; grupos que adquirem produtos da indústria que representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; grupos que adquirem produtos estandardizados ou não diferenciados da indústria; grupos que enfrentam poucos custos de mudança; grupos que conseguem lucros baixos; grupos de compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; grupos de compradores que adquirem produtos da indústria onde a qualidade e o serviço não são importantes; grupos detentores de todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado e custos dos fornecedores. A grande maioria destas fontes de poder dos compradores pode ser atribuída a consumidores e aos compradores industriais e comerciais.

➔ **Poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores exercem seu poder de negociação sobre uma indústria fazendo ameaças de elevação dos preços ou na redução da qualidade dos bens e serviços ofertados. Dependendo da força do fornecedor, a rentabilidade da indústria pode baixar, pela incapacidade de repassar os acréscimos de custos em seus próprios preços.

Um grupo fornecedor é poderoso quando: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; quando não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; quando o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Os fornecedores das indústrias não são somente empresas que repassam matérias-primas e insumos, mas também a mão-de-obra deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias.

Para Porter (1989) as empresas ao enfrentarem as cinco forças competitivas, podem fazer uso de três estratégias genéricas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A utilização destas estratégias requer um comprometimento total e disposições organizacionais.

A **liderança no custo total** consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Exigem-se instalações em escala eficiente, uma drástica redução de custo pela experiência e controle nas despesas, minimização do custo em áreas com P&D, assistência, força de vendas e publicidade. O ponto central desta estratégia é ter custos menores em relação aos concorrentes. Com uma grande parcela de mercado, as economias nas compras reduzem os custos mais ainda. A posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e em instalações mais modernas, dando sustentabilidade a posição de baixo custo.

Para se atingir uma posição de custo total baixo a empresa tem que ter uma relativa parcela de mercado ou outras posições favoráveis, como acesso às matérias-primas; projeto de produtos para simplificar a fabricação; manutenção de uma gama de produtos relacionados

para que os custos possam ser diluídos. A prática desta estratégia requer investimentos em equipamentos modernos, fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para a consolidação da parcela de mercado.

A estratégia de **diferenciação** baseia-se em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo único em toda a indústria. As diferenciações podem ser: um projeto ou imagem da marca, tecnologia, rede de fornecedores, a empresa pode se diferenciar sob várias dimensões. Mesmo utilizando esta estratégia a empresa não pode ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. Com esta estratégia retornos acima da média podem ser obtidos, pois ela cria uma posição defensável para enfrentamento das cinco forças competitivas. A diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois ela requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Em alguns casos, a diferenciação não é incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

A última estratégia genérica é o **enfoque**, ou seja, focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; com uma diferenciação. Ao contrário das duas outras estratégias que visam atingir toda a indústria, a estratégia do enfoque visa atender muito bem um alvo determinado. Parte-se do pressuposto que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de maneira mais ampla. A empresa acaba por atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular, ou os custos mais baixos na obtenção deste alvo. Mesmo não atingindo o baixo custo ou a diferenciação sob o ponto de vista do mercado, a estratégia do enfoque atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu alvo estratégico.

As diferenças entre as estratégias podem ser observadas no quadro 2.1.

**QUADRO 2.1 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**

**VANTAGEM ESTRATÉGICA**

	<b>Unicidade observada pelo cliente</b>	<b>Posição de baixo custo</b>
<b>A L V O E S T R A T É G I C O</b>	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação
	Apenas um segmento em particular	<b>Liderança no custo total</b>
		<b>Enfoque</b>

FONTE: Porter (1989, p.53)

### **3. ESTRUTURA DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR E DE LEITE E DERIVADOS EM NÍVEL INTERNACIONAL**

No presente capítulo, busca-se verificar as principais tendências em termos de constituição de estruturas de mercado e de padrões de concorrência na indústria de leite e derivados em nível internacional.

O capítulo encontra-se subdividido em três seções. Na seção 3.1, analisa-se o processo de reestruturação do ramo agroalimentar. Na seção 3.2, investiga-se as principais tendências de reestruturação da indústria de leite e derivados, bem como a distribuição da produção e do consumo em nível mundial. E na última seção 3.3, sintetiza-se as conclusões do capítulo.

#### **3.1 REESTRUTURAÇÃO DO RAMO AGROALIMENTAR: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, TÉCNICO-PRODUTIVA E FINANCEIRA.**

A reestruturação do setor produtivo nos países industrializados fundamenta-se na busca de novas bases de rentabilidade e de competitividade. Nos termos de Fajnzylber (1998), como a *“necessidade de adaptação frente ao desafio da competitividade”*, ou seja, como *“capacidade para sustentar e aumentar a participação nos mercados internacionais, com uma elevação paralela dos níveis de vida da população, Isto requer elevação da competitividade e, por conseguinte, incorporação de progresso técnico”*.

Os elementos proporcionadores da reestruturação produtiva nos países desenvolvidos são, entre outros: expressivo aumento de gastos em P&D; rápida difusão do progresso técnico; realocação de recursos produtivos entre setores; mudança na extensão absoluta de mercado, com aproveitamento de economias de escala (técnicas e econômicas) e das economias de escopo permitidas pela crescente interdependência dos sistemas produtivos; processos de incorporações e fusão de empresas, centralização de capitais, redefinição da divisão do trabalho entre e intra-empresas, dentro dos circuitos produtivos das diversas indústrias (integração vertical, quase integração vertical (QIV), concentração, desconcentração); racionalização de certas atividades através de políticas de cooperação tecnológica e associação de empresas para grandes projetos. As modificações têm sido

estimuladas tanto por políticas públicas como por intervenção direta dos Estados nacionais ou são resultantes de estratégias novas adotadas pelas empresas (Suzigan,1989).

Segundo Belik (1998, p.132) no que tange ao ramo agroalimentar, a reestruturação comporta três elementos básicos:

- (i) Tecnoprodutivo: a inserção de investimento é feita em novas instalações, novos produtos e nova roupagem dos produtos tradicionais. Os hábitos de consumo vêm se alterando, consequência do ambiente social e pela própria cultura das pessoas; e as empresas precisam estar constantemente atualizadas para manterem ou aumentarem seu *market share*. Os investimentos realizados pelas indústrias alimentares em P&D<sup>18</sup>, tem se elevado, mas não podem ser comparados com os investimentos realizados pelas indústrias farmacêuticas, eletrônicas ou de computadores, que gastam mais de 10% do seu faturamento em P&D.
- (ii) Financeiro: investir em novos mercados requer grande volume de recursos financeiros, de tal sorte que mesmo empresas de grande porte têm dificuldades em obterem recursos para poderem atuar em todas as frentes e competirem de igual para igual com outras empresas. A saída encontrada tem sido a utilização de técnicas de engenharia financeira, bem como fusões entre empresas, *joint ventures* ou parcerias. Esta situação caracteriza um processo de centralização de capitais.
- (iii) Organizacional: a produção é flexível, a terceirização reduz custos e agiliza o processo; o fornecimento de matéria-prima passou a ser global e o produto segmentado mais ao gosto do consumidor.

A reestruturação se traduz em: flexibilidade, mobilidade de produção seguidas de ganhos de produtividade com a logística, e a adoção de novas tecnologias.

---

<sup>18</sup> Os gastos em P&D no setor alimentar gira em torno de 0,3% do faturamento das empresas em nível global OCDE (1992) *apud* Belik (1998 p.133).

As firmas que se reestruturaram por meio de novos métodos de trabalho, se voltaram para produtos de maior qualidade, com valor agregado expressivo, atingindo um nicho de mercado com uma renda mais elevada.

As mudanças na década de 60 aconteceram a partir da falta de estabilidade nos preços internacionais das principais *comodities* agrícolas. Com os problemas enfrentados com o dólar, os preços a nível internacional se elevaram, os ativos financeiros encontram-se em alta volatilidade. Os EUA enfrentam problemas com as safras de grãos, a URSS apresenta uma grande demanda reprimida no setor de alimentos. A política agrícola adotada pelos países é então revista, porque os preços da soja, do trigo e do açúcar se elevam, propiciando maiores incentivos e subsídio. A política interna adotada pelos países desenvolvidos no tocante aos alimentos é baseada no protecionismo.

Os produtos anteriormente em alta, nos anos 70, sofrem reduções de preços porque: novos competidores aparecem na arena internacional, motivados pela rentabilidade da produção, e o crescimento do comércio entra em desaceleração. Os produtos como: açúcar, café, cacau, algodão, trigo e milho sofrem reduções. Os acordos pós-guerra são rompidos e o protecionismo toma conta. Então a troca de cereais se dá por meio de acordos bilaterais. A política agrícola dos EUA e da Europa adotada é baseada em políticas de cotas de importação, incentivos e subsídios.

As *trading companies* que transacionam grãos diversificaram sua linha de produtos, colocando novos produtos ou agregando valor aos produtos já existentes com a adoção de novos processamentos.

As estratégias de crescimento sofreram um grande revés, pois o cenário não se encontrava nada promissor, queda do dólar, crescimento contido, juros elevados. A alternativa encontrada baseava-se na diminuição dos riscos do comércio internacional. Por outro lado, as empresas também percebem a retração do mercado e passam a questionar a estratégia de posicionamento adotada.

Neste sentido, as empresas de grande porte do ramo alimentar, alteraram suas estratégias concorrenciais. O posicionamento geoestratégico frente aos competidores mais importantes e/ou potenciais em relação aos diversos mercados (economias centrais e economias periféricas; e dos diversos blocos econômicos) e às decisões quanto ao vetor de atividades, que diz respeito às linhas e aos escopos de produtos e processos tecnológicos nos

quais as empresas decidem ou não participar e/ou concorrer, têm sido revistos constantemente na tentativa de não haver perda de mercado (Martinelli Junior, 1998).

Segundo Belik (1994) as fusões e aquisições aconteceram motivadas pela busca de “economias de escopo” por parte das empresas líderes, a busca de melhores posições em mercados emergentes, possibilidades vantajosas de retorno na compra de participações em empresas subavaliadas e por último a construção de barreiras tecnológicas que permitem a efetivação de determinadas lideranças de mercados.

Nas décadas de 50 e 60 as grandes empresas do setor alimentício procuraram a diversificação, buscando novos fornecedores para se integrarem melhor com as fontes de matéria-prima e horizontalmente, complementando suas linhas de produto. Atualmente as estratégias utilizadas nas fusões e incorporações são baseadas em alianças estratégicas, sendo muitas vezes entre concorrentes.

Dois fatores interferiram e/ou determinaram as fusões e aquisições<sup>19</sup> ocorridas na indústria alimentícia em período recente.

(i) No plano mais amplo do desenvolvimento capitalista (macroeconômico), tem-se os novos instrumentos financeiros (mais flexíveis e mais criativos), que possibilitaram a ampliação de recursos monetários nas operações de fusões & aquisições tanto em volume como em valor, em destaque os EUA com um mercado acionário dos mais desenvolvidos. Nos EUA é constatada a atuação especulativa de empresas financeiras especializadas em comprar empresas por meio de tomadas acionárias (*takeovers*), muitas vezes de maneira agressiva, com posterior venda e com a separação de divisões e atividades.

(ii) No plano mais microeconômico, a reestruturação industrial das empresas alimentares, cujos condicionantes se articulam a mundialização da concorrência e a consolidação dos mercados regionais, especialmente pela formação de blocos geoeconômicos, amplia o espaço e intensificam a rivalidade concorrencial entre as grandes empresas. O fortalecimento econômico e o posicionamento geoestratégico das empresas são essenciais para a competitividade e/ou, como magnificação da capacidade de reação oligopólica frente aos rivais, considerando tanto os mercados domésticos e/ou regionais ou progressivamente, os mercados externos.

---

<sup>19</sup> Segundo Mankiw (1998, p.325) “Algumas empresas se fundem, não para reduzir a concorrência, mas para reduzir custos por meio de uma produção conjunta mais eficiente. Estes benefícios das fusões são às vezes denominados de sinergias”.

As operações de fusões e aquisições proporcionaram à empresa adquirente a transposição de barreiras à entrada, e o acesso de maneira mais rápida, das vantagens econômicas dos ativos intangíveis da empresa adquirida, destacando-se aquelas derivadas do uso de marcas líderes. Quando uma empresa adquire outra em plena atividade, proporciona à empresa adquirente obter, em menos tempo, uma série de vantagens, destacando-se: a) menos investimentos e menores dificuldades técnicas e gerenciais inerentes à nova atividade e ao novo mercado; b) a aquisição de uma gerência e de pessoal técnico e de vendas (rede de distribuição, assistência ao consumidor, etc.- minimiza as pressões competitivas dos rivais no novo mercado, pois estes, em situação diferente, deteriam um maior conhecimento de sua operacionalidade e, conseqüentemente, os benefícios de maior aprendizagem tácita. Então, a firma comprada geralmente possui “qualificações especiais” no novo setor ou mercado, possibilitando à empresa compradora aumentar o ritmo de crescimento a um custo inferior àquele que seria imputado pela via de crescimento interno (Martinelli Junior, 1998).

Na tentativa de conquista de novos clientes e maior competitividade, as empresas têm alcançado liderança no mercado internacional com novas tecnologias, ou seja, o processo de reestruturação é baseado na inovação<sup>20</sup>.

Assim, a indústria de alimentos concorre de maneira acirrada em nível tecnológico. Com a maior conscientização do consumidor em relação os problemas de saúde decorrentes da ingestão excessiva de carnes vermelhas, gorduras animais, açúcar, aditivos químicos, insuficiência de fibras e vitaminas, determinam importantes vantagens competitivas para as empresas que dispõem de recursos humanos especializados para executar inovações e de canais abertos para a interpretação correta das tendências da demanda. A flexibilidade das linhas de produção para melhor explorar os distintos segmentos do mercado, com produtos de mesma base técnica, mas diferenciados segundo alguma característica intrínseca em embalagens convenientes, e outras formas de competição têm importância crescente no mercado de alimentos. Na França, por exemplo, podem ser adquiridos chocolates com até três tipos de teores diferentes de gordura vegetal.

---

<sup>20</sup> As inovações podem ser no *design* do produto, um novo projeto de produção e estratégia de *marketing*. As inovações requerem investimentos em treinamento, P&D, *know-how*, processos e na imagem da marca (Barbosa, 1999).

A pesquisa em embalagens não poluentes é outro aspecto merecedor de considerável atenção como gerador potencial de vantagem competitiva na indústria de alimentos. Certamente, as empresas podem se associar para tais esforços e, até mesmo, solicitar aos serviços de pesquisa governamentais (universidades públicas) que as auxiliem na geração de novas tecnologias nessa e em outras áreas problemáticas.

No entanto, obter vantagem competitiva requer investimento próprio e esforço permanente para mantê-la. Este é um princípio geral que caracteriza empresas bem-sucedidas em todos os setores econômicos. Com efeito, para a obtenção de maior competitividade as estratégias empresariais estão sendo concentradas em programas de qualidade total associados à inovação. *“A reengenharia de processos une a tecnologia da informação com o gerenciamento de recursos humanos, através do replanejamento, utilizando elementos como tecnologia, custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Quando se reduzem os custos ou aumenta-se a satisfação do cliente, melhora-se o processo”* (Grassi e Canziani, 1996, p.13). Sempre na tentativa de obter mercado, ataca-se em todas as frentes do processo produtivo até alcançar o consumidor.

Por outro lado, as empresas estão fazendo uso do *benchmarking*, pois, identifica as práticas que capacitam o desempenho superior de empresas bem-sucedidas e que podem ser adaptadas às aplicações destes métodos em outras empresas, trata-se de um aprendizado de como melhorar os processos empresariais e aumentar a competitividade da empresa. Significa padrões de referência, ou seja, um processo empresarial que objetiva comparar com referenciais de excelência, uma empresa do mercado, concorrente direto ou não, visando obter maior competitividade qualidade de seus bens/serviços; é uma busca contínua pela aplicação de práticas melhores que levam a desempenho competitivo superior. São medidos e comparados de maneira contínua os processos empresariais de uma organização, em relação à outra líder de processos empresariais, objetivando ajudar a organização a agir para melhorar seu desempenho. De acordo com Watson (1994, p.6) *“O objetivo do benchmarking é mudar uma organização de modo a melhorar seu desempenho, tornando-se, assim, um processo com tendência voltada para ação; vai além de apenas realizar um estudo de processo empresarial ou obter uma medida relativa de desempenho empresarial”*. O *benchmarking* pode ser utilizado para alterar o desempenho da empresa (para melhor),

através do comparativo com outras empresas mais eficientes, para então, ter-se uma medida de eficiência (Barbosa, 1999).

Em suma, na década de 60, a competição era via preços; na década de 70 a competição era via qualidade (produtos com menores preços e maior qualidade), e da década de 80 em diante a competição estava baseada no aumento da eficiência (menores custos), elevação da qualidade de seus produtos e maior variedade: as empresas precisam ter flexibilidade e capacidade inovativa.

### 3.2 REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE LEITE E DERIVADOS

Nos EUA e na União Européia a influência de políticas públicas sobre a dinâmica do setor, bem como a proteção para estimular a sua competitividade e crescimento da produtividade por meio de modernização tecnológica é bem explícita.

As estratégias de inovação adotadas pelas empresas do setor lácteo, nos últimos anos se direcionam a diversificação, com o lançamento de novos produtos, redução de custos, mas notadamente nas áreas de *marketing* e de processo – obtenção de economias de escala. A diversificação e a diferenciação de produtos adquiriram um papel de destaque dentro de um contexto onde o mercado é altamente protegido e as importações se limitam a certos tipos de queijos e insumos. Concomitantemente, essas estratégias se direcionaram ao desenvolvimento de competência gerencial, principalmente de custos, ao lado da incorporação crescente dos avanços da microeletrônica e da informática em diversos pontos da organização industrial (Basile, 1999).

Os maiores produtores de lácteos no mundo estão localizados na União Européia, que é destaque na produção de manteiga, queijo, leite desnatado e leite em pó integral. A União Européia e a Índia são os maiores produtores e consumidores de manteiga. Os EUA ocupam a segunda posição na fabricação de queijo e leite em pó desnatado. E o segundo lugar na produção de leite em pó integral é do Brasil, que também é o maior consumidor (tabela 3.1).

TABELA 3.1 - PRODUÇÃO MUNDIAL: PRINCIPAIS LÁCTEOS - 1998 - EM MIL TONELADAS

País	Manteiga	Queijo	Leite Desnatado	Leite em Pó Integral
Canadá	92	290	59	9
México	14	115	130	-
Estados Unidos	500	3.425	510	55
<b>AMÉRICA DO NORTE</b>	<b>606</b>	<b>3.830</b>	<b>699</b>	<b>64</b>
Argentina	65	420	55	174
Brasil	74	425	61	242
<b>AMÉRICA DO SUL</b>	<b>139</b>	<b>845</b>	<b>116</b>	<b>416</b>
Austria	42	85	18	-
Bélgica	85	66	48	65
Dinamarca	53	285	25	105
Finlândia	54	80	30	-
França	450	1.605	345	-
Alemanha	450	1.000	335	195
Irlanda	143	92	111	35
Itália	81	945	-	-
Países Baixos	133	714	33	115
Portugal	22	71	14	5
Espanha	20	162	16	15
Suécia	33	115	40	-
Reino Unido	129	369	103	85
<b>UNIÃO EUROPEIA</b>	<b>1.665</b>	<b>5.588</b>	<b>1.118</b>	<b>920</b>
Suíça	42	140	21	-
<b>OESTE EUROPEU</b>	<b>42</b>	<b>140</b>	<b>21</b>	<b>-</b>
Polónia	180	150	125	-
Romênia	11	94	-	-
<b>LESTE EUROPEU</b>	<b>191</b>	<b>244</b>	<b>125</b>	<b>-</b>
Rússia	250	170	180	100
Ucrânia	110	40	25	-
<b>ANTIGA UNIÃO SOVIÉTICA</b>	<b>360</b>	<b>210</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
Egito	8	350	-	-
<b>ÁFRICA DO NORTE</b>	<b>8</b>	<b>350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Índia	1.540	34	116	-
<b>SUDESTE ÁSIA</b>	<b>1.540</b>	<b>34</b>	<b>116</b>	<b>-</b>
China	-	-	40	350
Japão	84	-	196	-
<b>ÁSIA</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>236</b>	<b>350</b>
Austrália	171	275	249	137
Nova Zelândia	315	260	211	360
Oceania	486	535	460	497
<b>TOTAL</b>	<b>4.635</b>	<b>11.241</b>	<b>2.636</b>	<b>1.580</b>

ELABORAÇÃO: LEITE BRASIL /N: SELECTUS 1.331 - 08.06.01

O perfil de consumo dos produtos lácteos em nível mundial apresenta um comportamento diferenciado de continente para continente. A União Européia é destaque no consumo de queijo, leite em pó desnatado. Os maiores consumidores de manteiga estão localizados no Sudeste da Ásia, mais precisamente a Índia. O país que mais consome leite em pó integral é o Brasil. Os maiores consumidores de leite fluído são América do Norte, a União Européia e a Índia, com volumes de consumo bem próximos (tabela 3.2).

O consumo mundial de queijos em 1998 foi de 15 milhões de toneladas. Os principais países consumidores são:

Entre 5 e 1 mil ton : Eua, Alemanha, França e Itália;

Entre 999 e 500 mil ton: Inglaterra;

Entre 499 e 100 mil ton: Polônia, Federação Russa, Argentina, Egito, Canadá, Japão, Holanda, Grécia, Espanha, Irã, México, Bélgica, Áustria, Suécia, Sudão, Austrália, Turquia e Venezuela;

Menos de 999 mil ton: Israel, Síria, Hungria, Portugal, Ucrânia, Brasil, Chile, Bulgária, Romênia, Arábia Saudita, Colômbia, Nova Zelândia, Bielorrússia, Sul da África, Uzbequistão, Argélia, Filipinas, Coreia, Marrocos, Uruguai, Peru, Kazaquistão, Nigéria, Equador, Indonésia, Etiópia, Tailândia, Bangladesh e Paraguai (Selectus 1.332, 2001).

TABELA 3.2 - CONSUMO MUNDIAL: PRINCIPAIS LÁCTEOS, 1999 - em mil toneladas

Países	Leite Fluido	Manteiga	Queijo	Leite em Pó Desnatado	Leite em Pó Integral
Canadá	2.820	79	335	42	-
México	3.600	33	145	260	42
Estados Unidos	26.700	514	3.558	437	57
<b>América do Norte</b>	<b>33.120</b>	<b>626</b>	<b>4.038</b>	<b>739</b>	<b>99</b>
Argentina	2.275	50	415	24	122
Brasil	12.826	75	452	105	357
Chile	455	-	-	16	77
<b>América do Sul</b>	<b>15.556</b>	<b>125</b>	<b>867</b>	<b>145</b>	<b>556</b>
Austria	1.290	42	135	15	-
Bélgica	735	68	141	30	31
Dinamarca	580	30	85	13	17
Finlândia	735	23	75	7	-
França	4.000	527	1.345	275	180
Alemanha	5.200	565	1.032	110	168
Irlanda	677	15	24	11	1
Itália	3.652	100	1.150	132	30
Países Baixos	1.650	58	237	197	24
Portugal	641	16	78	13	7
Espanha	4.130	16	233	36	15
Suécia	1.400	12	134	20	-
Reino Unido	6.958	172	580	80	29
<b>União Européia</b>	<b>31.548</b>	<b>1.644</b>	<b>5.249</b>	<b>939</b>	<b>502</b>
Suíça	700	43	105	16	-
<b>Oeste Europeu</b>	<b>700</b>	<b>43</b>	<b>105</b>	<b>16</b>	<b>-</b>
Polónia	5.300	176	152	33	-
Romênia	3.651	10	95	-	-
<b>Leste Europeu</b>	<b>8.951</b>	<b>186</b>	<b>247</b>	<b>33</b>	<b>-</b>
Rússia	14.615	475	426	170	155
Ucrânia	2.800	53	44	21	-
<b>Antiga União Soviética</b>	<b>17.415</b>	<b>528</b>	<b>470</b>	<b>191</b>	<b>155</b>
Egito		50	397	-	30
<b>África do Norte</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>397</b>	<b>-</b>	<b>147</b>
Índia	32.500	1.755	-	120	-
<b>Sudeste Ásia</b>	<b>32.500</b>	<b>1.755</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>-</b>
China	3.397	-	-	55	427
Japão	5.020	89	220	265	-
<b>Ásia</b>	<b>8.417</b>	<b>89</b>	<b>220</b>	<b>320</b>	<b>427</b>
Austrália	1.906	53	207	43	25
Nova Zelândia	400	30	36	11	31
<b>Oceania</b>	<b>2.306</b>	<b>83</b>	<b>243</b>	<b>54</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150.513.000</b>	<b>5.129</b>	<b>11.836</b>	<b>2.577</b>	<b>1.942</b>

Elaboração: Leite Brasil IN: selectus 1.331 - 08.06.011

Os hábitos dos consumidores não são os mesmos no norte e sul da Europa, bem como nos países do Mercosul. Os consumidores do Norte da Europa preferem o leite pasteurizado, Inglaterra 88%, Dinamarca 99%, Irlanda 90%, Finlândia 88%, Suécia 97%, Holanda 90%. Por sua vez, os consumidores do sul da Europa têm preferência pelo leite longa vida (leite UHT ou UAT), França 88%, Alemanha 63%, Espanha 86%, Portugal 94%, Bélgica 96%, Luxemburgo 95%, Grécia 92% e Itália 45%. No Mercosul a preferência pelo leite pasteurizado ocorre na Argentina 70%, enquanto que o longa vida é preferido no Brasil 65% e Chile 90%. Nos EUA o mercado é dominado pelo leite pasteurizado (Selectus 1.331, 2001). Os maiores consumidores de leite fluido são os irlandeses, seguidos pelos austríacos e romenos. Os apreciadores de manteiga são os franceses, os neozelandeses e os alemães. O consumo é muito reduzido no México e na Espanha. O queijo é preferido pelos gregos, franceses e italianos. Os não degustadores de queijo são os ucranianos e os venezuelanos. O leite em pó é consumido em uma maioria extrema pelos países baixos, seguidos a uma grande distância pelos franceses. Os menores consumidores de leite em pó estão localizados na Índia e Venezuela. Conclui-se então que os maiores apreciadores de leite e seus derivados são os franceses. Por outro lado, os não tão apreciadores dos derivados lácteos são os venezuelanos (tabela 3.3).

Os maiores consumidores de produtos lácteos estão concentrados nos países desenvolvidos, sobretudo no âmbito da União Européia. Por sua vez, o consumo *per capita* do Brasil nos principais produtos lácteos está aquém da média dos países desenvolvidos (tabela 3.3), a saber:

- O consumo de leite fluido *per capita* nos países desenvolvidos foi de 104,22 kg e no Brasil 80,18 kg apresentando uma diferença de 29,98%;
- O consumo de manteiga *per capita* nos países desenvolvidos foi de 3,9 kg e no Brasil 0,45 kg apresentando uma diferença de 786,67%;
- O consumo de queijo *per capita* nos países desenvolvidos foi de 13,46 kg e no Brasil 2,69 kg apresentando uma diferença de 400,37%;
- O consumo de leite em pó *per capita* nos países desenvolvidos foi de 2,52 kg e no Brasil 0,63 kg apresentando uma diferença de 300%.

Esses hiatos no padrão de consumo brasileiros revelam um potencial de mercado a ser explorado pela indústria de leite e derivados.

TABELA 3.3 – CONSUMO PER CAPITA DOS PRINCIPAIS LÁCTEOS, 1999 (em quilogramas)

Países	Leite Fluido	Manteiga	Queijo	Leite em Pó
<b>América do Norte</b>				
Canadá	95.28	2.67	11.25	0.91
México	37.57	0.33	1.53	2.62
Estados Unidos	97.94	1.88	13.44	1.65
<b>América do Sul</b>				
Argentina	64.77	1.40	11.59	0.67
Brasil	80.18	0.45	2.69	0.63
Chile	28.61			0.98
Peru	24.20			0.46
Venezuela	7.78		2.8	0.22
<b>União Européia</b>				
Austria	160.14	5.19	12.98	1.85
Bélgica	72.62	6.71	13.91	2.96
Dinamarca	111.60	4.58	16.21	3.24
Finlândia	142.99	4.47	14.59	1.36
França	67.66	8.80	22.50	4.57
Alemanha	66.35	6.88	12.57	1.10
Grécia	79.21	1.20	23.95	0.55
Irlanda	168.50	4.16	6.65	3.05
Itália	62.16	1.70	19.57	2.25
Países Baixos	106.02	3.68	15.31	11.43
Portugal	59.76	1.49	7.28	1.21
Espanha	103.63	0.40	5.85	0.90
Suécia	156.17	1.34	14.95	2.23
Reino Unido	117.69	2.94	9.91	1.33
<b>Oeste Europeu</b>				
Suíça	95.37	5.94	14.51	2.21
<b>Leste Europeu</b>				
Polónia	137.14	4.47	3.96	0.84
Romênia	156.83	0.43	4.07	
<b>Antiga União Soviética</b>				
Rússia	93.30	2.76	1.97	1.12
Ucrânia	53.93	1.02	0.85	0.40
<b>África do Sul</b>				
Índia	32.93	1.75		0.12
<b>Ásia</b>				
China	2.88			0.04
Japão	39.01	0.66	1.73	2.08
<b>Oceania</b>				
Austrália	101.60	3.13	10.79	1.93
Nova Zelândia	115.42	8.66	9.52	3.17

Elaboração: Leite Brasil /N: Selectus 1.331 – 08.06.01

A tendência de reestruturação da indústria de leite e derivado, em nível mundial, pode ser observada país a país, conforme se segue:

### **Oceania/ Europa**

A desregulamentação do setor leiteiro ocorrida na Austrália desde o meio do ano de 2000 reduziu drasticamente os preços pagos pelo leite ao produtor, aumentou os custos dos produtos lácteos no varejo, além, de ter feito com que centenas de produtores abandonassem a atividade no país, segundo estudos feito pelo governo de *New South Wales (NSW)* no sudeste da Austrália (*milkpoint* 08.12.00).

No primeiro ano de desregulamentação do setor, também foi observada uma redução na produção de leite, um declínio econômico nas comunidades rurais e uma redução na competição.

O estudo foi realizado pelo bipartidário Comitê de Avaliação dos Impactos da Desregulamentação do Setor Leiteiro da Austrália, o qual foi fundado pelo governo do Estado, sob orientação das indústrias de lácteos, após a legislação que determinou a desregulamentação do setor em 29 de junho de 2000. O Comitê descobriu que, no ano fiscal de 2000/01, o número de produtores de leite australianos caiu 15,71%, enquanto a produção de leite 4,7%. Os preços pagos pelo leite ao produtor caíram de US\$ 0,27 o litro para US\$ 0,14 o litro, enquanto que o produto vendido ao consumidor no varejo, em embalagens cartonadas, subiu de US\$ 0,59 em junho de 1998 para US\$ 0,76 no mês de setembro.

Ainda segundo o Comitê, na opinião de quase todos os produtores pesquisados, existe a necessidade urgente de que o preço do leite seja aumentado, ou então, a atividade passará a tornar-se inviável para muitos deles. Os produtores querem um retorno adequado dos seus investimentos. Algumas regiões do país estão correndo o risco de “quebrar”, uma vez que os produtores de leite não estão podendo gastar dinheiro empregando pessoas, repondo maquinários, comprando insumos, ou obtendo serviços veterinários.

O Comitê recomendou que a *Australian Competition and Consumer Commission* monitore as distorções de mercado, a fim de garantir que os processadores e varejistas não abusem de seu poder de mercado. Além disso, o Comitê recomendou que o setor fique atento as oportunidades, como, por exemplo, fornecer leite às cooperativas, a fim de que o

produtor possa adquirir algum poder de mercado, e a oportunidade de negociar vendas de volumes agregados de leite, dentro dos requerimentos específicos dos processadores.

A indústria de lácteos da Nova Zelândia continua trabalhando no sentido de se consolidar mundialmente. Além da aquisição da Vigor, pela *New Zealand Dairy Board*, em outubro de 2000 a *Kiwi Dairies* adquiriu a *Peters and Brownes* (quarto maior processador de alimentos lácteos da Austrália e o segundo maior produtor de sorvetes no país), na Austrália. Essas aquisições demonstram a extensão pela qual a agricultura está se consolidando ao redor do mundo e o avanço do cenário global altamente competitivo (*milkpoint*, 08/12/00).

A neozelandesa Fonterra – resultado da união entre a *Kiwi Cooperatives* e a *New Zealand Dairy Group* (NZDG)<sup>21</sup>, juntamente com a *New Zealand Dairy Board* – e a europeia *Arla Foods*, duas das maiores cooperativas de lácteos do mundo, anunciaram seus planos de unirem forças em algumas de suas operações na União Européia. A *joint venture* ainda estará sujeita à aprovação do órgão regulador, mas pretende iniciar suas atividades no início de 2002. A Fonterra, segunda maior processadora de leite do mundo, terá 25% da empresa; a Arla, terceira maior, ficará com 75%. Se o acordo for aprovado, estará criada a segunda maior companhia do setor na Grã-Bretanha, atrás da Unilever.

A nova companhia será responsável pela comercialização e distribuição de queijos, manteigas e ingredientes lácteos das marcas já existentes *lurpak* e *anchor*, bem como desenvolver novos produtos neste mercado altamente competitivo.

Os detalhes da estruturação e da equipe de gerenciamento da nova companhia serão decididos até o final do ano. Entretanto, já foi decidido que a nova companhia utilizará a grande estrutura da *Arla Foods*, localizada em *Leeds*, na Inglaterra, e fechará a subsidiária em *Swindon*, também na Inglaterra, até o final de 2002.

A fusão entre a Fonterra e a *Arla Foods* faz parte do plano de estratégia da companhia de associar-se a novos parceiros. Isso permitirá que às duas cooperativas explorem suas unidades de produção, aprimorando seus serviços ao consumidor.

---

<sup>21</sup> Em novembro de 2000 a *Kiwi Cooperative Dairies*, uma das maiores processadoras da Nova Zelândia, comprou a *Kaikoura Cooperative Dairy Co.*, uma outra cooperativa, com aprovação de 97,1% dos cooperados da *Kaikoura* (*milkpoint*, 09.04.01).

Os varejistas do Reino Unido estão cada vez com mais poder nas mãos, o que está levando os fornecedores a se consolidar, tornando-se mais eficientes, a fim de fornecer todos os serviços que os consumidores demandam.

A *New Zealand Dairy Board* (NZDB), da Nova Zelândia, assinou um contrato de sociedade com a cooperativa norte-americana *Dairy Farmers of America* (DFA), constituindo uma empresa chamada *DairiConcepts*, a qual irá produzir e vender queijo e ingredientes lácteos, atuando no mercado americano, que reúne umas das maiores e mais sofisticadas facções da indústria de processamento de alimentos (*milkpoint*, 08/12/2000).

A Dinamarca, que saiu na frente no mundo inteiro, há 30 anos atrás tinha 400 cooperativas de leite. Nenhuma “quebrou”, todas foram se juntando até formar uma só cooperativa, que têm o domínio da comercialização de leite em todo o país.

Desde janeiro de 1998 até 30 de abril de 2001 foram realizadas 490 fusões e aquisições, incluindo desde as menores até as maiores, e significativas transações do setor. Sendo a Europa a região mais importante na produção leiteira, este continente é o centro da maioria das fusões & aquisições registradas até esta data (*Selectus*, 09/09/01).

Com efeito, as 20 maiores companhias de lácteos em 2001 são: *Dairy Famers of América*<sup>22</sup>, *Fonterra*, *Arla Foods*, *Groupe Lactalis*, *Campina Melkunie*, *Friesland Coberco*, *Land O'Lakes*, *Californian Milk Producers*, *Nordmilch*, *Bongrain*, *Dairy Crest*, *Nestlé*, *Humana Milchunion*, *Sodiaal*, *Danone*, *Galmbia*, *Express*, *Valio*, *Parmalat*, *R.Weimann* (*milkpoint*, 09.04.01).

### **Argentina/Brasil**

A SanCor, maior empresa de laticínios da Argentina, está revendo sua atuação no Brasil – mercado que absorveu 70% de suas exportações no ano de 2000 – devido à desvalorização do real. Todos os produtos da SanCor vendidos no Brasil eram importados da Argentina, prática que se tornou insustentável com o câmbio desfavorável, de maneira que agora, a solução encontrada pela empresa foi promover parcerias com empresas brasileiras e terceirizar a produção de sua linha no país.

<sup>22</sup> A *Dairy Farmers fo América, Inc.* (DFA) e a *National Farmers Organization* (NFO) assinaram um acordo (nov/2000), que determinou a formação de uma agência comum de comercialização do leite. O acordo foi designado para aumentar a eficiência e diminuir os custos de produção de operação para os membros de ambas às organizações (*milkpoint*, 09.04.2001).

Neste contexto que surgiu a associação firmada com a paulista Mococa – do grupo holandês *Royal Numico*. Na fábrica da Mococa em São Paulo começarão a ser fabricados nos próximos dias creme de leite, leite condensado e achocolatado da marca SanCor, sendo que estes dois últimos produtos não são vendidos ainda no Brasil.

Devido à alta do dólar, a tonelada de leite em pó que chegava ao país por R\$2 mil em 1998, agora está sendo vendida a pelo menos R\$5 mil. Além disso, o Brasil impôs tarifas *antidumping* para os produtos lácteos argentinos. Somados os dois fatores, as importações brasileiras de lácteos do país vizinho caíram mais de 50%. Em 2000 a SanCor que teve um faturamento de US\$870 milhões e exportou US\$77 milhões ao Brasil.

Atualmente, a SanCor está em meio a um processo de fusão com a *Milkaut*, terceiro maior laticínio argentino. Quando completada a união, o que deve acontecer ainda em 2001, o objetivo é fortalecer a atuação nos mercados externos. A *Milkaut* já possui uma indústria no Brasil, na cidade de Ivoti (RS).

Com a expansão agressiva desses gigantes do setor de lácteos na América Latina, as companhias regionais foram forçadas a aumentar suas operações e maximizar seus custos e sua competitividade. As pequenas companhias perceberam que as economias de escala operam contra elas, e que a maioria tem que ser vendida ou fundir-se às companhias grandes. Sendo assim, o setor de lácteos está rapidamente ficando nas mãos dos gigantes europeus e latino-americanos.

Este aumento da competitividade no mercado de lácteos latino-americano operou uma grande pressão na margem de lucro, forçando as companhias de lácteos mais “fracas” a fundir-se com outras, ou a abandonar o negócio. As principais estratégias usadas pelas companhias para competir no mercado são a redução de preços e extensão dos termos de crédito aos consumidores. Porém, ambas as estratégias proporcionaram vantagens às grandes companhias, que têm o capital necessário para absorver esses custos.

A maioria das companhias de lácteos líderes na América Latina apresentou uma grande expansão na sua linha de produtos nos últimos anos, sendo que entre as categorias de produtos mais populares, estão os congelados, alimentos com sabores de frutas e iogurtes líquidos.

Como os iogurtes eram praticamente desconhecidos em muitos mercados latino-americanos até recentemente, as companhias locais e regionais não os ofereciam no mercado. Sendo assim, as multinacionais (principalmente a Danone<sup>23</sup>), construíram uma forte base nesse mercado, antes que seus competidores pudessem fazê-lo.

O forte potencial do setor de iogurtes está ainda pouco desenvolvido em algumas nações latino-americanas, como por exemplo, na comunidade dos Andes, onde o consumo deste produto continua bem abaixo do consumo dos outros produtos lácteos. Por exemplo, no Equador, o consumo *per capita* de iogurte é menor do que 1,3 litro por ano, comparado com o de leite, que é de 9 litros (*milkpoint*, 06/08/01).

As companhias líderes mundiais na produção de lácteos estão desalojando totalmente as indústrias locais. Entretanto, sua presença está transformando profundamente a indústria de lácteos regional, levando à consolidação e às fusões; proporcionando a combinação de forças, e a maior capacidade de competir com a forte concorrência internacional.

### **Outros países**

Nos EUA, a Suiza Foods e a Dean Foods anunciaram que sua unificação as converterá na segunda companhia láctea do mundo.

O Japão tem hoje um projeto cooperativo para reduzir em cinco anos o número atual de cooperativas para 15% do que é hoje.

---

<sup>23</sup> A Danone entrou na América Latina na década de 1970. Recentemente estabeleceu uma aliança estratégica com StaMedia, um portal de internet, líder entre os hispânicos. Pretendem criar um canal virtual, que visa à promoção da saúde (*milkpoint*, 06/08/01).

### 3.3 CONCLUSÕES

A reestruturação produtiva dos países industrializados é fundamentada em expressivos gastos em pesquisa e desenvolvimento, rápida difusão do progresso técnico, realocação de recursos produtivos entre setores, mudanças na extensão do mercado, economias de escala e de escopo, processos de incorporações e fusões, centralização de capitais, redefinição da divisão do trabalho entre e intra-empresas, e racionalização de certas atividades por meio de políticas de cooperação tecnológica e associação de empresas para grandes projetos. A reestruturação pode ser traduzida por uma melhor flexibilidade das empresas, mobilidade de produção seguida de ganhos de produtividade com a logística, e a adoção de novas tecnologias.

A reestruturação ocorrida no ramo alimentar não foi diferente de outros setores, pois a sua base também é a inovação tecnológica. O consumidor tem demandado uma nova gama de produtos, que apresentam uma multifuncionalidade, que sacie as necessidades (fisiológicas) e que, ao mesmo tempo, seja benéfico para a saúde (menos gordura e aditivos químicos, com mais fibras e vitaminas). E o mercado alimentar tem respondido aos consumidores com inovação de produtos.

Outra tendência chave que têm alterado o ramo alimentar e muito o setor lácteo, são as fusões, aquisições, incorporações, parcerias e *joint ventures*, na tentativa de conquista do mercado, interno ou externo. Grandes corporações, empresas ou cooperativas, buscam alternativas para melhor se posicionarem e se consolidarem no mercado. A década de 90 é marcada por esta grande reestruturação organizacional.

Em suma, as tendências de concentração do setor e o novo padrão de concorrência, fortemente calcado na diversificação e na diferenciação de produtos (com o lançamento de novos produtos ou renovação de “velhos”), bem como na redução de custos (sobretudo nas áreas de *marketing* e de processo através da obtenção de economias de escala); revelam que a estrutura de mercado da indústria de leite e derivados em nível mundial apresenta características de oligopólio diferenciado.

#### 4. ESTRUTURA DE MERCADO E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR E DE LEITE E DERIVADOS NO BRASIL: DÉCADA DE 90

Neste capítulo, procura-se analisar a natureza das estruturas de mercado e dos padrões de concorrência da indústria agroalimentar e de leite e derivados no Brasil, conformados ao longo da década de 90.

Para isso, este capítulo está dividido em três seções. O exame da reestruturação do ramo agroalimentar ao longo da década de 90 será feita na seção 4.1, enquanto que o da reestruturação da indústria de leite e derivados na mesma década, será desenvolvida na seção 4.2. Por seu turno, as conclusões do capítulo serão resumidas na seção 4.3.

##### 4.1 REESTRUTURAÇÃO DO RAMO AGROALIMENTAR: TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS E DE MERCADO

###### 4.1.1 Década de 80

A reestruturação da indústria de alimentos brasileira fica evidenciada pela presença do país nos mercados externos. O setor privado realocou seus fatores de produção, permitindo-lhe liderança em determinados mercados de semiprocessados e manufaturados. E que também, os produtos considerados *comodities*, propiciaram às empresas nacionais oferta de produtos mais sofisticados, com custos menores ao consumidor interno.

*“(...) podemos afirmar que as estratégias adotadas em períodos anteriores deverão condicionar a sobrevivência e a capacidade de reestruturação destas firmas neste novo ambiente competitivo”* (Belik, 1994, p.60).

Vieille (1988) *apud* Belik (1995) – identifica ou reconhece mudanças nos grupos alimentares, neste período de transformações (década de 80).

- i. Novas integrações horizontais ocorrem com a intenção de cobrir novos espaços e reforçar posições conquistadas perante os concorrentes;
- ii. Recentralização das atividades dos grupos em torno de seus “*core*” *business* em busca de uma lógica industrial operativa.

Estas duas estratégias explicam o porque das *trading companies* saírem do comércio e entraram no processamento de matérias-primas, também explicam a inserção das transacionais em determinadas áreas de produção agrícola, na tentativa de romper a verticalização estabelecida e buscar novos fornecedores de matérias-primas. Não existe um padrão único de comportamento para os grupos frente a crise da década de 80.

Mesmo que padrões não tenham sido estabelecidos, as inovações ocorridas permitiram a reestruturação de determinados grupos, mais do lado organizacional do que tecnológico. As inovações organizacionais são: atendimento a micromercados, introdução de ordens eletrônicas de compra, “*dowsing*” e terceirização, passando de uma produção rígida para uma produção flexível. Os investimentos em inovações técnicas adotadas pelo setor agroalimentar são baseados no aperfeiçoamento de produtos.

Motivos que levaram as agroindústrias a se reestruturarem (Belik, 1995), são:

- i. Mudanças nos produtos que compõem a pauta de exportações em decorrência do comportamento do comércio internacional;
- ii. Baixas cotações internacionais, lento crescimento, fechamento de mercados e maior concorrência – empresas brasileiras perdem mercados;
- iii. Na área de produção, a estagnação tecnológica, baixa qualidade das matérias-primas e da mão-de-obra gerou perda de competitividade;
- iv. Os fatores sistêmicos, como: elevados juros, tabelamento de preços, variações cambiais bruscas e alta inflação reduzem o seu poder de mercado pelas altas margens praticadas;
- v. Entre 1988 e 1992 o grau de instabilidade da economia, fez com que as empresas adotassem estratégias conservadoras;

Segundo Ruiz (1994) *apud* Belik (1995), os grupos empresariais brasileiros utilizaram estratégias de crescimento de dois tipos: na busca de segurança diante da instabilidade da inflação, juros e baixo crescimento econômico, alguns grupos, adotaram estratégias patrimonialistas na década de 80, que tinham por objetivo: diversificações verticais em direção à produção agropecuária, por meio de aquisição de terras e outros ativos imobiliários. Outros grupos adotaram estratégias não-patrimonialistas, que aproveitaram as vantagens competitivas alcançadas anteriormente para melhor se posicionarem no mercado. Existem as estratégias não-patrimonialistas intensivas e extensivas. As intensivas buscam se

concentrarem em atividades dos grupos em mercados ou produtos específicos a fim de consolidarem posições alcançadas antes. As extensivas objetivam reforçar a presença do grupo em um determinado mercado ou em muitos mercados por meio da horizontalização ou verticalização dos negócios.

As estratégias patrimonialistas ou não-patrimonialistas abordadas por Ruiz (1994) diferenciam-se das estratégias defensivas enfocadas por Porter (1985, p.70):

*“As empresas brasileiras no intuito de se defenderem contra a conjuntura econômica inóspita, tentando minimizar riscos e não necessariamente atacar os concorrentes, adotam estratégias defensivas no tocante a: elevação de barreiras estruturais, como: marcas, técnicas e canais de comercialização; aumento de ameaças de retaliação a competidores, ou: reorganização interna para o ataque (descontos, reduções de margens, etc.) Para o Brasil dos anos 80, com a economia fechada e preços controlados, as estratégias defensivas se resumiram em ampliar o patrimônio e diminuir os riscos de uma elevada exposição ou endividamento”.*

Os principais grupos agroalimentares que adotaram estratégias não patrimonialistas, ou seja, não conservadoras na década de 80, se encontraram na década seguinte melhor posicionados.

No quadro 4.1 são destacadas as transformações acontecidas nos principais grupos agroalimentares brasileiro. Os grupos usaram estratégias de crescimento extensivas, objetivando buscar matérias-primas e suprimentos para seus negócios. As empresas atuantes no ramo da avicultura foram bem sucedidas em seus segmentos de quase-integração com os pequenos produtores. As cooperativas que passaram a processar o produto agrícola estabeleceram vínculos com os fornecedores de leite, farinhas ou grãos, como por exemplo, o caso da Nestlé e da Unilever.

TABELA 4.1 – BRASIL : ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS AGROALIMENTARES

Grupo/Origem	Faturamento em 1980 US\$ 10*	Perfil em 1980	Estratégia 1980-89	Perfil Em 1993	Estratégia 1990-93	Faturamento em 1993 US\$ 10*
ABC Algar (Brasil)	71,4	Agropecuária Serv. Telef. Comércio Imóveis Turismo	Extensiva Diversificadora Com fortes Traços Tradicionalistas	Agropecuária Serv. Telef./tele. Comércio Imóveis Agroindústria Frigoríficos Autopeças	Intensiva	326,7
Weg (Brasil)	53,2	Material elétr. Motores	Extensiva Diversificadora Com traços Patrimonialistas	Material elétric. Motores Pesca Florestas Avicultura	Intensiva	181,2
Hering (Brasil)	424,0	Têxtil Confecções Óleos vegetais Proc. Dados Comércio	Extensiva Com traços Patrimonialistas	Têxtil Confecções Óleos vegetais Margarinas Carnes e Embutidos	Extensiva diversificadora	1.637,2
Sadia (Brasil)	426,0	Avicultura Carnes Comércio	Extensiva Com traços Patrimonialistas	Carnes embutido Massas Comércio Seguros e Previdência	Intensiva	1.514,4
Bung y Born (Brasil/ Argentina)	1.209,0	Têxteis e Conf. Moinhos Óleos Vegetais Tintas Minero-Química Imóveis Computadores Serv. Informática	Extensiva Diversificadora Com traços Patrimonialistas	Moinhos Óleos vegetais Tintas Mineral Química Cimento	Intensiva	912,2
Perdigão (Brasil)	185,0	Avicultura Carnes	Extensiva e Diversificadora	Avicultura Carnes Fertilizantes Óleos Vegetais	Extensiva	594,0
Votorantun (Brasil)	1.097,0	Cimento Alumínio Siderurgia Metalúrgica Química Mineração	Extensiva e Diversificadora	Cimento Alumínio Siderurgia Metalúrgica Química Mineração Sucos citricos Papel e celul.	Extensiva	2.798,2
Itamarati (Brasil)	132,9	Construção Banco Agropecuária Alcool	Patrimonialista	Construção Finanças Transporte Energia Agropecuária Óleos vegetais Açúcar e álcool	Extensiva e Diversificadora	2.920,4
Bordon (Brasil)	31,8	Frigoríficos Pecuária Curtumes	Extensiva Com traços Patrimonialistas	Frigoríficos Pecuária Curtumes Sabões	Intensiva	23,2
Matarazzo (Brasil)	492,6	Óleos vegetais Massas Plásticos Fiação e tecelag. Metalúrgica Cimento Minero-Química	Patrimonialista	Metalurgia	Desestruturação Do grupo	97,8

Olvebra (Brasil)	326,8	Papel e papelão Açúcar e álcool Comércio Óleos vegetais Têxtil Embalagens Fertilizantes Petroquímica	Extensiva e Diversificadora	Óleos vegetais Embalagens	Tendência a desestruturação	50,1
Cutrale (Brasil)	172,5	Suco cítrico Agropecuária	Extensiva	Suco cítrico Agropecuária Transportes	Intensiva	854,9
Copersucar (Brasil)	1.527,1	Açúcar e álcool Café Agropecuária	Patrimonialista	Açúcar e álcool Café Agropecuária	Tendência a Desestruturação Do grupo	1.969,4
Nestlé (Brasil)	500,0	Laticínios Massas Chocolates Sorvetes Farmacêuticos	Extensiva e Diversificadora	Laticínios Massas Chocolates Sorvetes Farmacêuticos	Extensiva e Diversificadora	1.775,1
Unilever (Grã-Bretanha/ Holanda)	388,7	Laticínios Óleos vegetais Margarinas Sorvetes Prod.limpeza Perfumaria	Extensiva e Diversificadora	Latic., Queijos Óleos vegetais Margarinas Biscoitos e Massas Comérci Prod.limpeza Perfumaria	Extensiva e Diversificadora	1.565,0
Parmalat (Itália)		Leite	Intensiva	Latic. Queijos Massas e Biscoitos Sucos e chás	Extensiva e Diversificadora	120,0

Fonte: Ruiz (1994), Balanço Anual – Gazeta Mercantil e Pesquisa direta do autor  
Apud: Belik (1995, p.71)

As estratégias adotadas por alguns grupos, de integração para frente ou para trás, lançamento de novos produtos ou até mesmo linha de produtos, diversificou a atuação dos grupos. Na década de 80 o setor agroindustrial cresceu em decorrência da entrada de grandes grupos no setor. Alguns grupos de outras áreas como a financeira e a comercial se movimentaram para outros ramos, ou seja, para a agropecuária ou para a agroindústria, configurando-se neste caso em estratégias de traços patrimonialistas.

Os grupos estrangeiros em sua grande maioria nos anos 80 seguiram a linha estratégica adotada por sua matriz, enfatizando determinados segmentos e setores de atuação dentro de uma estratégia global. As empresas brasileiras por outro lado, ficaram na defensiva, apresentando baixo desempenho com perda de algumas posições e, infelizmente em alguns casos a desestruturação do grupo (Matarazzo, Olvebra e Copersucar)- quadro 4.1.

#### 4.1.2 Década de 90

O movimento de reestruturação nos anos 90 no Brasil buscou a coerência em torno do binômio flexibilidade – redução de custos, característico do paradigma *toyotista* de crescimento, em detrimento da antiga integração vertical ou horizontal do período anterior. Neste período a indústria agroalimentar deixou de lado atividades acessórias, mesmo sendo lucrativas, para se direcionar para atividades coerentes, mesmo levando a uma diversificação.

As estratégias adotadas na década de 90 podem ser resumidas, em:

- Enxugamento do organograma;
- Reestruturação produtiva pautada por novas técnicas de produção enxuta e compacta, reorganização das máquinas, dos processos, com o intuito de trabalhar em áreas de competência comprovada, tirando de linha produtos pouco competitivos.

Nesta década as atividades menos importantes ou acessórias foram eliminadas. O perfil adotado pelos grupos estrangeiros baseia-se na estratégia global, ou seja, de acordo com as diretrizes da matriz.

A internacionalização dos grupos agroalimentares<sup>24</sup> nacionais não se dá apenas com os grupos que atuam no exterior, mas também para aqueles que possuem exclusivamente atividades internas que tem direcionado suas atenções para uma relação cada vez mais próxima com fornecedores globais. Na década anterior empresas nacionais buscaram novos mercados, fornecedores ou parceiros no mercado externo. Como exemplo as empresas de carnes de aves, café solúvel, embalagens para alimentos, açúcar e álcool, bebidas e derivados de soja, que adotaram estratégias de diversificação externa, não somente em países próximos, mas também na Europa, EUA e Japão.

A internacionalização se fortalece mais ainda com a formação do Mercosul, novas parcerias são formadas, *joint ventures e franchising*, entre empresas brasileiras e outras do cone Sul. Segundo Belik (1995) entre os anos de 1990 e 1993 foram realizadas 55 iniciativas de integração entre as empresas: no ramo de *comodities* (13%), alimentos processados (36%),

---

<sup>24</sup> Segundo Mendonça de Barros & Goldenstein (1997) *apud* Belik (1998, p.124) a indústria brasileira estaria vivenciando uma “terceira onda de investimentos”, tendo como carro-chefe o capital estrangeiro. Com a abertura do mercado as empresas estrangeiras adentrariam no país primeiro por meio de importações. Depois passariam a importar máquinas e equipamentos, para seus parceiros locais; e por último se instalariam no país diminuindo as importações e passando a exportar.

bebidas (18%), máquinas agrícolas (15%) e outros (17%). As empresas buscaram com estas parcerias o aproveitamento de sinergias na distribuição de produtos não-concorrentes e no fornecimento de *inputs* relacionados à produção. As firmas multinacionais são as maiores envolvidas neste tipo de negócio, pois criaram ou expandiram parcerias comerciais entre subsidiárias ou integraram-se horizontalmente.

A nova fase na indústria brasileira de alimentos ocorre com a mudança de postura de um conjunto de empresas atuantes no setor agroalimentar. Os movimentos coordenados de controle de determinadas áreas produtivas, por parte das empresas mais articuladas, formam novos padrões e novas rotinas produtivas (Fligstein, 1990 *In*: Belik, 1998, p.12).

Os grupos brasileiros aprofundaram a sua especialização, direcionando-se de maneira direta para áreas de negócio com maior competitividade. Os grupos internacionais procuraram ganhos de eficiência aproveitando experiências e formatos competitivos próximos de um perfil global de atuação. É claro que, estas movimentações por parte das empresas não proporcionaram ainda ganhos de competitividade, ou até mesmo um melhor posicionamento estratégico, mas colocaram a indústria agroalimentar brasileira sob certos condicionamentos, exigindo uma grande reestruturação. A reestruturação baseia-se em novos modos de produção e distribuição, numa melhor realocação geográfica dos fluxos de compra de matérias-primas e produtos finais (Belik, 1995).

Apesar da inflação elevada e da grande instabilidade macroeconômica do final dos anos oitenta e início dos noventa, a indústria de alimentos brasileira aumentou a sua oferta de maneira mais ou menos continua nos últimos 25 anos. Três são as razões que explicam a sua expansão: taxa de crescimento da população, aumento da renda *per capita* dos brasileiros e aumento da urbanização do País.

Poucos setores industriais são tão pulverizados quanto o de alimentos que, no *ranking* geral aparece com um dos maiores números de estabelecimentos, cerca de 40 mil, dos quais 90% de pequeno porte, gerando mais de 770 mil empregos diretos, praticamente o mesmo do início da década. Este número sobe para 2,3 milhões, se forem computados, também, os empregos indiretos (Mercado, 1997).

As exportações vinculadas à indústria de alimentos cresceram 71% na década de 90. Embora a produção física da indústria de alimentos<sup>25</sup> tenha aumentado significativamente nessa década, o seu faturamento – deflacionado pelo índice setorial da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) – aumenta apenas 7%.

A reestruturação da indústria de alimentos na década de 90 ocorreu sob a égide da concentração do capital através de fusões importantes. Novas empresas, algumas nacionais, outras multinacionais, passaram a atuar significativamente no mercado interno, atuando em novos nichos de mercado e/ou lançando novos produtos de maior valor agregado. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), a indústria de alimentos fornece aos consumidores mais de 900 tipos de produtos, o que mostra a sua grande capacidade de diferenciação e de ajustamento às exigências do mercado consumidor (Mercado, 1997).

A estrutura patrimonial da indústria de alimentos também se modificou na última década. Muitas empresas importantes, incluindo cooperativas, foram compradas ou absorvidas em operações de complexa engenharia financeira envolvendo, inclusive, a participação de bancos de desenvolvimento e fundos de pensões. Ceval, Aymoré, CCGL, Cica, Tostines, Leitesol e Batavo foram adquiridas por empresas do porte da Bunge, Danone, Avipal, Gessy Lever, Nestlé, La Sereníssima e Parmalat. Esta estratégia antecipou, de certa forma, a expansão do mercado de alimentos associada ao processo de estabilização monetária e o fim da inflação no Brasil.

Como pode ser observado no tabela 4.2 as empresas estrangeiras entraram com força total no mercado brasileiro. Os setores são os mais variados possíveis como: massas e biscoitos, temperos, sorvetes, sucos e achocolatados, laticínios, carnes, conservas e confeitos. Poucas são as empresas brasileiras que adquiriram outras empresas como é o caso da *Bung y Born*, *Mansur*, *Perdigão*, *Sadia*, *Hering* e *Bordon*. Este quadro revela bem a nova situação das indústrias agroalimentares, ou seja, a maior oligopolização do setor.

---

<sup>25</sup> Em termos de emprego, a indústria de alimentos acompanha a tendência geral do setor industrial reduzindo progressivamente o número de empregados. Mesmo com a redução de pessoal, o salário médio acompanha a evolução da produção em quase todo o período (Bortoleto & Wilkinson, 1999).

TABELA 4.2 - BRASIL: PARTICIPAÇÕES E PARCERIAS NA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR (1985-1994)

SEGMENTO	EMPRESA ENTRANTE	EMPRESA ADQUIRIDA
MASSAS E BISCOITOS	Nestlé (SUI)	Ailiram Buitoni
	Nabisco (EUA)	Jupiter
	Bung y Born (BRAS)	Petybon
	United Biscuits (EUA)	Águia
	Broden (EUA)	Adria e Romanini
TEMPEROS SORVETES SUCOS E ACHOCOLATADOS	BSN (FRA)	Campineira
	CPC (BRA)	McCormick e Kitano
	Philip Morris (EUA)	Kibon, Sorvane e Lacta
	Nestlé (SUI)	Insol - Gelato
	Fleishman Royal (EUA)	Maguary
	M. Mars (EUA)	Neugebauer
	Quaker Oats (EUA)	Toddy
	Dreyfuss (FRA)	Frutopic
	Granada (EUA)	Brasfrutas
	Bongrain (FRA)	Scandia e C. Limpo
LATICÍNIOS	Md. Foods (DIN)	Vigor
	Gessy Lever (GB/HOL)	Rex e Luna
	Sodima (FRA)	Lacesa (Yoplait)
	Mansur (BRA)	Flôr de Nata
	Parmalat (ITA)	Teixeira, Supremo, Spam Via Láctea e Alimba
	BSN (FRA)	Chandier e LPC
	Perdigão (BRA)	Chapecó, Sulina, Utinga, Mocóca e Borella
	Sadia (BRA)	Frigoríf. Mouran
	Ajinomoto (JAP)	Ôsato
	Mitsubishi (JAP)	Perdigão Agroindustrial
CARNES	Hering (BRA)	La Villete, Betinha e Contibrasi
	Bordon (BRA)	Swift - Armour
CONSERVAS	Gessy - Lever (GB/HOL)	Cica
	Quaker Oats (EUA)	Coqueiro
CONFITOS	Dart & Kraft (EUA)	Embaré

Fonte: Belik (1994, p.127)

## 4.2 REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE LEITE E DERIVADOS

### Década de 1990

#### Mudanças institucionais e transformações estruturais

Até meados dos anos 90, a pecuária leiteira nacional, com raras exceções, conviveu com o atraso tecnológico e com índices de crescimento da produção em torno de 3% ao ano, como média histórica. Os dois principais fatores que impediram a modernização da atividade leiteira no País foram: submissão do setor à intervenção governamental, de 1945 a 1991,

aliada à falta de uma política de longo prazo, e maciças importações de produtos lácteos altamente subsidiados nos países de origem.

Após 1991, o Estado passa a não mais estabelecer o preço do produto entre os segmentos que compõem a cadeia e transformações significativas acontecem. A produção cresce a uma taxa geométrica de 2,55% entre os anos de 1989 a 1993; o consumo 1,22% a.a. e as importações 17,39% no mesmo período.

Nos anos de 1994 a 2000 a produção cresceu 3,7%; o consumo 4,51% e a importação 17,89% (tabela 4.3). O consumo apresentou o melhor desempenho refletindo a estabilidade econômica pós-implantação do Plano Real.

**TABELA 4.3 – PRODUÇÃO E IMPORTAÇÃO NO BRASIL 1989 - 2000**

ANO	PRODUÇÃO (MILHÕES LITROS)	VAR. %	IMPORTAÇÃO (MILHÕES LITROS)	CONSUMO (MILHÕES LITROS)	VAR. %
1989	14.095	4,24	1.357,0	15.452,00	12,49
1990	14.484	2,76	906,0	15.390,00	-0,40
1991	15.079	4,11	1.313,0	16.392,00	6,51
1992	15.784	4,68	276,0	16.060,00	-2,03
1993	15.591	-1,22	632,0	16.223,00	1,01
1994	15.784	1,24	1.250,0	17.034,00	5,00
1995	16.474	4,37	3.200,0	19.674,00	15,50
1996	18.515	12,39	2.450,0	20.965,00	6,56
1997	18.666	0,82	1.930,0	20.596,00	-1,76
1998	19.327	3,54	2.270,0	21.597,00	4,86
1999	19.133	-1,00	2.410,0	21.543,00	-0,25
2000	20.090	5,00	2.000,0	22.089,65	2,54

Fonte dos dados básicos: IBGE e SECEX/MDIC

Elaboração: CNA/Decon e Leite Brasil      Obs.: Estimativa produção, 1998 a 2000 e importação 2000.

Os áureos tempos dos fazendeiros tradicionais se deram até 1991, quando a economia era fechada e o custo de produção na propriedade era base da estruturação dos custos de toda a cadeia. Com a redução significativa dos preços da terra, depois da estabilização dos preços na economia, e dada à reorganização do setor, estes produtores têm perdido sua importância relativa, apesar de continuarem relevantes. Tem crescido, todavia, o número de proprietários que vêm liquidando todo o seu plantel. São demandantes de inovações técnicas, principalmente aquelas que levem à valorização de animais reprodutores. Demandam também inovações institucionais visando garantir a importação de animais, recursos para instituições públicas prestarem serviços específicos, além de créditos e rolagem de dívidas. Com frequência, têm renda majoritária proveniente de atividades não agrícolas. Ou seja, a receita proveniente do leite não é o principal interesse, mas sim a condição de produtor de leite (Martins, 1998).

Os fazendeiros de subsistência são o maior contingente de produtores, embora produzam, menos da metade da produção nacional. Até 1991, juntamente com a elite de produtores tradicionais, eram contra a política governamental de controle de preços. Entre 1991 e 1993, com a saída súbita do Estado, encontraram-se em dificuldade extrema, pois repentinamente tiveram que exercitar a árdua tarefa de negociar com fornecedores e a indústria laticinista, dois segmentos oligopolizados.

Nos últimos anos, interna e externamente, alguns acontecimentos deram fôlego ao segmento produtivo primário, estando entre os principais a desregulamentação do setor, a implementação do Plano Real, a consolidação do Mercado Comum do Cone Sul – Mercosul, a incorporação da agricultura nas regras do comércio mundial através da Rodada Uruguai no GATT, a queda de produção nos países da *ex - URSS* e o aumento de demanda nos países asiáticos.

Os reflexos destas mudanças institucionais, além do crescimento da demanda por produtos lácteos, desencadearam todo o processo de transformações, ainda em curso, no agronegócio do leite. A produção tem migrado para a região dos cerrados, onde o custo de produção é menor, os produtores estão muito mais receptivos a mudanças tecnológicas e passaram a reivindicar desenhos de políticas públicas que assegurem a competitividade frente a produtos importados. Por outro lado, acentuou-se o processo de incorporações no segmento industrial e a busca de novos procedimentos e implantação de novas fábricas que

asseguem a redução de custos de coleta, transformação e distribuição dos derivados, bem como o lançamento de novos produtos e adoção de novas formas de relacionamento com o varejo.

A abertura econômica tem possibilitado ao consumidor acesso a produtos lácteos de diferentes partes do mundo, a preços e qualidade atrativos. Isto tem exigido da indústria um comportamento até então não existente com muita ênfase. As cooperativas e as empresas têm demonstrado intensa preocupação quanto à melhoria do leite obtido nas propriedades, bem como a melhoria na forma em que a matéria-prima é transportada até a planta industrial, ao mesmo tempo em que buscam otimizar todo o processo de industrialização.

Mesmo com o atraso brasileiro os setores de lácteos, derivados de carne, margarinas, bebidas, biscoitos, massas, entre outros, sentiram o novo dinamismo industrial. Os ganhos com escalas de produção mais elevadas e acesso preferencial às fontes de matérias-primas são então substituídos por um novo relacionamento entre fornecedores, clientes e empresas produtoras, são estes últimos que dão competitividade às empresas nacionais.

Na década de oitenta existiam dois grupos distintos, as grandes empresas nacionais e internacionais, com inúmeras linhas de produtos e diferenciação de marca, atraindo os consumidores de renda média e alta; e as pequenas e médias empresas, predominantemente as nacionais, trabalhando na distribuição de canais, até mesmos informais de comercialização. As grandes empresas investidoras potenciais em propaganda e *marketing* de produto - fatores determinantes de estratégia competitiva, acabam criando barreiras à entrada de novos concorrentes. As empresas pequenas com problemas locais e com inacessibilidade aos canais de distribuição pouco se destacaram.

Com o novo ambiente competitivo na década de noventa, a divisão entre pequenas e médias empresas misturou-se. As grandes empresas tornaram-se mais agressivas, atacando nichos de mercado com renda mais baixa. As empresas menores tecnologicamente modernizadas se reestruturaram buscando mercados novos, como o mercado institucional; novas formas de fornecimento por meio da terceirização, produção de produtos de marcas próprias de distribuição.

A competitividade derivada da abertura econômica ficou evidente, a atividade leiteira demanda maior escala de produção, investimentos em tecnologia, capital intensivo e no manejo profissional da atividade, que requer visão empresarial. O processo de granelização e as novas normas sanitárias de produção trarão dificuldades intensas ao segmento de produtores formais. Isto tem levado ao crescimento do mercado informal, que representa cerca de 40% da comercialização de lácteos do país e equivale à produção total de leite e derivados da Argentina. Não são demandantes propriamente de inovações técnicas. Quanto a inovações institucionais, restringem-se ainda hoje a reproduzir críticas a política de preços, mas sem as canalizar para um agente específico (governo, laticínios ou fornecedores).

No caso do leite as inovações em parte são mecânicas<sup>26</sup>, ofertadas basicamente por empresas privadas, preservando o direito de propriedade sobre as mesmas. Quanto às inovações biológicas, a demanda é por pesquisas relativas a formulações nutricionais de ração, melhorias de sementes e criação de mudas por meio de manipulação genética. Além disso, novas formas de manejo para recursos existentes são ofertadas por empresas privadas e institutos de pesquisa. O mesmo ocorre em termos de pesquisas relacionadas a melhoramento animal. No que diz respeito a inovações químicas, empresas privadas e institutos realizaram pesquisas, em alguns casos em cooperação. Por outro lado, é crescente a demanda por análise de resultados de pesquisa junto a produtores, visando a validação de desempenho dos produtos ofertados. Quanto às inovações agrônomicas, estas têm sido realizadas basicamente por instituições públicas. De elevado custo, de alto risco, de longa maturidade e sem condições de manutenção do direito de propriedade das tecnologias criadas, estas têm, sido altamente demandadas, principalmente por produtores comerciais.

A demanda do governo por inovação técnica tem se caracterizado, por pressão junto aos institutos no sentido de viabilizar alternativas de redução de preços, de intensificar a difusão tecnológica, bem como a geração de informações para tomada de decisões. Por outro lado, governo Federal, Estadual e Municipal pressionaram os institutos quanto à oferta de contribuições institucionais, visando a formulação de novas políticas públicas voltadas para o setor. Um exemplo recente é o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade de Leite, que

---

<sup>26</sup> Produção do leite ecológico: o segredo está na alimentação e no tratamento dos animais: com pastagens sem defensivos e homeopatia para prevenção e tratamento de doenças. Este sistema proporciona uma produção mais econômica, tratamento eficiente e produto totalmente puro. Esta nova forma de produção está sendo adotada por alguns gaúchos há menos de cinco anos e que formam uma Cooperativa em Campinas do Sul, em Erechim, na região do Alto Uruguai (Selectus 1.330, 08/03/01).

foi elaborado por técnicos de institutos de pesquisa e de universidades, e que está em discussão com representantes do setor produtivo (Martins, 2000).

Em termos de inovação técnica, a indústria laticinista demanda pesquisas que melhorem o manejo do rebanho e das pastagens, além de procedimentos de gerência da propriedade. Em face de ampla distância existente entre a fronteira do conhecimento e o nível tecnológico adotado pela maioria dos produtores, a indústria tem demandado treinamento para seus técnicos e palestras para os produtores.

A estratégia de implantação de plantas industriais no passado foi a de localizá-las próximas aos grandes centros, por um lado, e em regiões de pecuária de corte, por outro. No primeiro caso, objetivaram a redução de custos, na medida em que o transporte de leite sempre foi pago pelos produtores. No segundo, objetivava-se a obtenção de leite a baixo custo, para a produção principalmente de leite em pó, já que para o pecuarista de corte o leite é um subproduto da atividade principal. Fazendeiros comerciais de leite pressionaram institutos de pesquisa, no sentido de que ofertassem tecnologias que possibilitassem a produção de leite próxima aos grandes centros, dada a restrição do custo da terra. Isto explica a oferta de tecnologias via confinamento total de rebanho para a produção de leite e a montagem de sistemas de produção poupadores de terra, muito difundidos naquela década.

Em suma, na década de 90, a questão da competitividade passou a ser tema central das discussões sobre estratégias empresariais e políticas governamentais. O processo de reorganização da economia mundial tem sido caracterizado, em geral, pela redução das barreiras alfandegárias ao comércio e formação de blocos econômicos. No Brasil, a estabilização da moeda e, mais especificamente, no agronegócio do leite, a desregulamentação econômica do setor e o intenso ritmo de mudança tecnológico vem provocando uma revolução organizacional, que está apenas começando (Bortoleto & Chabaribery, 1998).

Os impactos causados pela conjunção desses fatores, na cadeia de produção do leite, podem ser assim resumidos:

- As empresas, do segmento produtor ao de distribuição, vêm passando por intenso processo de reestruturação, em direção à concentração, seleção e especialização;
- A sobrevivência das empresas depende cada vez mais de sua capacidade competitiva e, conseqüentemente, do sucesso das mudanças.

## Setor de produção de leite

A produção de leite no Brasil na década de 90 cresceu cerca de 41%, em termos lineares, passando de 14,5 bilhões de litros, em 1990, para cerca de 21 bilhões de litros em 1998. Neste período, o Brasil passa a ser o sexto maior produtor mundial de leite, sendo superado apenas pelos Estados Unidos, Índia, Rússia, França e Alemanha. O maior ímpeto de crescimento ocorreu após o Plano Real como consequência direta do processo de estabilização e da demanda reprimida, não somente no setor de carne (Fonseca & Morais, 1999).

O Brasil possui números relevantes quando se trata da pecuária leiteira: são 1,8 milhões de fazendas que equivalem a um terço das propriedades brasileiras, responsáveis por cerca de 2,7 milhões de empregos diretos gerados somente na atividade de produção, o que equivale a 22,5 vezes a todos os empregos diretos gerados pela indústria automobilística (Gomes, 1996). O rebanho comercial brasileiro apresenta 20 milhões de vacas de ordenha, é o segundo maior do mundo, com uma produção anual de 20,8 bilhões de litros de leite. O complexo lácteo no país movimenta mais de US\$ 14 bilhões/ano. O consumo *per capita* de leite é de 130 litros/ano<sup>27</sup>, ocupando o 5º lugar em produção de leite mundialmente. Em 2000, as importações chegaram a 1,8 bilhões de litros, equivalentes a US\$ 373 milhões. Mais de 600 empresas de laticínios estão presentes no país, sendo 281 cooperativas e 331 indústrias não-cooperativas. Desse total, as 12 líderes compram R\$ 5,6 bilhões de litros/ano (Revista Batavo set. /2001).

Após a implantação do Plano Real, a demanda por leite cresceu acentuadamente (tabela 4.3), em função do aumento do poder aquisitivo da população de baixa renda. Por outro lado, outras atividades econômicas tiveram retração de lucratividade. Isto contribuiu para tornar o investimento na produção de leite atrativa, em termos comparativos, face à garantia de venda do produto sem custos elevados de transação para o produtor e de fluxo de caixa contínuo de todo o ano. A participação destes produtores impactou a aquisição de animais de melhor qualidade genética, impulsionando o mercado de sêmen e de matrizes e novilhas. Estimulou também a busca de conhecimentos junto a instituições geradoras de conhecimento, como universidades e instituições de pesquisa.

---

<sup>27</sup> O chinês é o povo que menos bebe leite no mundo. São apenas 6 litros *per capita*/ano. Com a entrada do país no mundo capitalista, em algumas cidades o consumo chega a ser de 40 litros/ano (Revista Batavo, set./2001).

O aumento da produção que vem ocorrendo nas principais bacias leiteiras já abriu espaço para o crescimento das exportações que passaram de 4,4 mil toneladas em 1999 (US\$ 8,1 milhões) a 8,9 mil toneladas em 2000 (US\$ 7,5 milhões).

Apesar desta importância, a atividade é ainda pouco eficiente, apresentando indicadores de produtividade bem distante do que é possível com a tecnologia disponível no Brasil ou do que verifica - se em países vizinhos. Somente como exemplo, Campos Filho (1995) afirma que a produção diária por propriedade na Argentina está em 550 litros, enquanto no Uruguai é de 450 litros. No Brasil, a média dos produtores da Paulista é de 100 litros, da Vigor 80 litros, da Nestlé 75 litros e da Parmalat 40 litros.

Quanto ao imenso número de propriedades que se dedicam à atividade leiteira, está se tornando consenso entre os estudiosos a idéia de que nos próximos anos haverá uma drástica redução das chamadas estâncias leiteiras. Baseiam-se na experiência americana e argentina, onde o número de propriedades leiteiras caiu abruptamente a partir do processo de profissionalização da atividade ditado pelo mercado, quando este produto se inseriu no conceito de agronegócio (Martins, 2000).

Ao analisar a evolução da oferta brasileira de leite é necessário destacar a intensa heterogeneidade da estrutura produtiva que convivem diversos sistemas de produção, com diferentes níveis tecnológicos, existindo desde produtores, que comercializam basicamente para a sua subsistência, produtores de gado de corte, que vendem o leite como subproduto, até aqueles extremamente especializados.

Há muitos anos, o produtor de leite especializado vem enfrentando dificuldades: concorrer internamente, com o leite e derivados oriundos do produtor safrista, além daqueles que vivem à margem do mercado formal e, externamente, com os derivados lácteos provenientes de países que subsidiam a produção e a exportação na origem.

As transformações da economia mundial estão evoluindo no sentido da eliminação das barreiras tarifárias e do fortalecimento das não tarifárias, tais como: barreiras sanitárias, sociais e ambientais. Assim, para que os produtos lácteos brasileiros possam ser competitivos frente ao mercado internacional, há necessidade de definição e implantação de um padrão único de qualidade para o leite cru na plataforma da usina. A meta final, em longo prazo, será produzir leite cru de qualidade higiênico-sanitária nos níveis que a União Européia, Estados Unidos e Nova Zelândia exigem de seus produtores, quais sejam:

contagem total máxima de microorganismos de 100 mil unidades formadoras de colônias por ml (ufc/ml) e contagem máxima de células somáticas (CCS) de 400 mil/ml.

Garantido o controle sanitário do rebanho e as condições adequadas à higiene na ordenha, o leite deve então ser resfriado na propriedade imediatamente após esta operação, para evitar o desenvolvimento de microorganismos e, em seguida, deve ser coletado por caminhão dotado de tanque isotérmico (granelização).

As técnicas de pasteurização e esterilização eliminam alguns riscos de infecções humanas transmitidas através do leite, porém, não transformam uma matéria-prima de baixa qualidade em produtos lácteos de alta qualidade. Além disso, sabe-se que o processamento térmico não extermina a maior parte dos resíduos de drogas, principalmente os antibióticos. E mais ainda, tratando - se de um alimento completo, mesmo após a ordenha, continua sendo um ótimo meio de cultura para o desenvolvimento de microorganismos patogênicos e para contaminação por impurezas químicas e odores estranhos ao produto. Independente do método de resfriamento e armazenamento recomenda-se que, o produto alcance uma temperatura aproximada de 4°C em, no máximo, três horas após ter sido ordenhado, para retardar a multiplicação das bactérias, conservando as condições de qualidade que a matéria-prima apresenta no momento da ordenha (Martins, 2000).

O resfriamento do leite na propriedade e seu transporte até a usina a granel são o ponto de partida para que o sistema de pagamento pela qualidade tenha melhores resultados. Trata-se de uma importante estratégia de competitividade e sobrevivência desse sistema agroalimentar no Mercosul. Deve-se destacar que, com a liberalização total do comércio nas Américas, a atividade leiteira brasileira precisará ter condições de enfrentar a alta produtividade da pecuária estadunidense, que hoje é o dobro da Argentina, que é o dobro da brasileira.

Para aqueles pequenos produtores que querem se manter na atividade e que com dificuldades estão buscando a especialização da produção podem ser apontados caminhos alternativos, quais sejam: \* formação de associações, cooperativas, condomínios, “círculos de máquinas” (propriedade coletiva daqueles ou de outros bens e até agricultores que estão fora do sistema podem contratar os serviços do “círculo”) estas organizações estão presentes no mundo inteiro, principalmente no norte da Europa. Em países como a Alemanha e Áustria, por exemplo, o gerente do círculo tem dedicação exclusiva, que propiciem a

utilização comunitária das máquinas e equipamentos, além de outras iniciativas em conjunto, tais como:

- Criação de linhas de crédito específicas para pequenos produtores que estão participando dos programas de granelização;
- O governo, por meio de suas várias instâncias, deveria ter a função de alocar esforços e recursos para solucionar questões que possam atingir significativa dimensão econômica e social, ou ainda;
- Desenvolvimento de estudos regionais que forneçam subsídios sobre atividades alternativas para reconversão desses produtores, viabilizando a sua sobrevivência econômica e permanência no campo.

A partir de 2002 entrará em vigor a Portaria 56 a ser publicada pelo Ministério da Agricultura, que objetiva regulamentar a produção, eliminando de vez a prática de mungir o leite diretamente no úbere da vaca. Entrarão em ação as ordenhadeiras mecânicas que conduzem o líquido direto para resfriadores em aço inox, instalados a poucos metros da sala de ordenha. De lá, o leite sairá em veículos equipados com tanques isotérmicos para as usinas espalhadas pelo Rio Grande do Sul. Em princípio esta tecnificação da atividade produtiva passará a vigorar em julho de 2002 nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país. No Norte e Nordeste, a partir de julho de 2004. Esta medida propicia uma melhor competitividade ao setor leiteiro, diante do desafio da globalização e das exigências dos consumidores (Selectus 1.306 – 02.07.01).

### **Comercialização**

Até recentemente, o principal canal de comercialização de leite e derivados eram as padarias. Estas ficavam com cerca de 5% dos preços pagos pelo consumidor. Além disso, a indústria laticinista cedia o refrigerador e arcava com os custos dos sacos plásticos de um litro que não eram comercializados ou furavam. A redução do tamanho das famílias, a crescente adoção de hábitos da chamada vida moderna e a introdução do leite conhecido como longa vida no mercado, vem mudando substancialmente os hábitos de consumo. O produto passa a não ser adquirido diariamente. Por outro lado, dada a crescente importância dos supermercados no abastecimento alimentar, que atuam de maneira mais profissional, o estoque gira com muito mais rapidez, com efeito, tem deslocado a padaria de sua posição

central. Vale o registro de que o mercado de leite longa vida no Brasil cresce a uma taxa de 50% ao semestre, sendo o segundo do mundo (Martins, 2000).

O leite e derivados respondem bem à elevação de renda. Com o Plano Real inegavelmente ocorreu crescimento da renda, principalmente das faixas da população que participam do menor extrato de renda. Parece natural, portanto, que também tenha ocorrido uma elevação no consumo do produto, e como a demanda superou e supera a oferta dos produtos lácteos, as importações se tornaram necessárias (tabela 4.4).

**TABELA 4.4 – IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS LÁCTEOS ( em 1000kg)**

Produto	1996	1997	1998	1999
Leite UHT, creme de leite e outros	89.161	123.014	138.440	125.497
Leite em pó e outros	196.277	146.116	176.914	193.345
Leitelho, coalhados, iogurtes e outros	3.412	2.231	1.991	486
Soro de leite e outros	21.954	19.999	31.494	30.470
Manteiga e outras matérias gordas	12.257	6.996	13.811	13.818
Queijos e requeijão	33.865	31.463	23.865	20.055

Fonte: Secretaria da Receita Federal / MF – Elaboração Anuário Milkbizz

O Brasil tem sido um dos maiores importadores mundiais de lácteos, cujas compras no exterior chegaram ao equivalente a 2,41 bilhões de litros, ou 12% da oferta em 1999. A previsão do Conselho Nacional de Agricultura é que cairão para 900 milhões de litros de leite em 2001, ou 4% da produção estimada em 20,8 bilhões de litros de leite.

Estima-se que da produção total de leite, cerca de 60% passam pelo controle dos serviços oficiais de inspeção, dos quais aproximadamente, 50% são comercializados na forma fluida (pasteurizado, ultra-pasteurizado e esterilizado), 20% são transformados em pó, 25% em queijos e 5% em iogurtes, sobremesas lácteas, cremes, doces. Os outros 40% são consumidos no mercado informal, sem qualquer fiscalização higiênico –sanitária (Bortoleto *et alii*, 1997).

As grandes corporações varejistas no Brasil são os supermercados que detêm 15% dos pontos de vendas, mas respondem por 85% dos alimentos comprados pelos consumidores. Os enormes impactos na estrutura de distribuição foram causados pela

tecnologia da informação, em particular, na agilização da obtenção, troca e análise de dados, além da redução de custos.

Assim na distribuição de leite e derivados, deve-se ressaltar a crescente participação dos hiper e supermercados, proporcionando maior poder de barganha na negociação de preços e dos produtos junto aos laticínios. Foi no segmento de leite fluido, com o crescimento do mercado do leite ultra-pasteurizado ou longa vida (UHT), em detrimento do pasteurizado, ao eliminar a barreira da rápida perecibilidade e dos altos custos de refrigeração, que se deu o maior impacto da integração dessas empresas à lógica da distribuição moderna. A crescente participação do leite longa vida pode ser percebida pelos dados da tabela 4.5.

Além dos hiper e supermercados, também os pontos que oferecem serviços de alimentação fora de casa ampliaram os espaços na distribuição. Em contrapartida, as padarias vêm perdendo terreno na distribuição de leite fluido e, por isso, buscam alternativas, oferecendo atendimento diferenciado e aumentando o leque de produtos disponíveis à clientela da região onde se localizam.

**TABELA 4.5 – MERCADO DE LEITE FLUÍDO NO BRASIL**

ANO	LONGA VIDA	PASTEURIZADO (%)			TOTAL em %
	UHT (%)	TIPO A (%)	TIPO B (%)	TIPO C (%)	
1990	4,4	0,7	8,2	86,7	100
1991	5,2	0,9	11,3	82,6	100
1992	9,3	1,0	9,8	79,9	100
1993	12,4	1,6	13,9	72,1	100
1994	21,7	1,4	11,1	65,8	100
1995	26,3	1,4	11,5	60,8	100
1996	38,0	1,0	9,0	52,0	100
1997	49,3	0,8	7,2	42,7	100
1998**	53,0	0,8	6,8	39,9	100

FONTE: *IN*: Bortoleto & Chabaribery (1998) \*\*dados preliminares

O poder exercido pelo setor de distribuição sobre a indústria de processamento e a agropecuária está na adoção dos códigos de barra, colocados nas embalagens das mercadorias, cuja leitura fornece o acesso a uma gama de informações privilegiadas antes dos demais segmentos dos agronegócios. O processamento e a análise adequados desses dados permitem ao varejista mapear o comportamento presente e criar cenários prospectivos sobre a demanda final, coordenar os fluxos de mercadorias; realizar um gerenciamento integrado dos estoques entre atacado/varejo e indústrias, otimizando o transporte; além de propiciar outros benefícios para o segmento, tais como: automatização de estoques, compras, contabilidade, crédito.

### **Segmento Consumidor**

Com a intensificação da concorrência em um mercado globalizado, é o consumidor que passa à direção do processo na determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produtos em uma cadeia de produção. Assim, o consumidor brasileiro tem cada vez mais, à sua disposição derivados lácteos oriundos de diversos países e regiões, fazendo com que pelo menos uma parcela da população passe a ser mais exigente com a qualidade.

No mercado nacional atual, enquanto uma faixa de consumidores busca qualidade nos produtos, uma outra, bem maior em termos quantitativos, está muito mais preocupada com preços do que com marcas e qualidade.

O crescimento das importações de insumos lácteos, mais notadamente o leite em pó tem sido contínuo, mesmo no período do tabelamento, com a abertura comercial na década de 90 intensificou-se tal processo de importação.

A produção tem se elevado em maior grau nos últimos anos, mais precisamente em 1997. Com efeito, a importação que foi bem acentuada em 1995 (3.025 em milhão de litros), reduziu-se para 2.370 em 1996 e apresentou uma queda maior em 1997 (1.800) – tabela 4.6.

Em relação à distribuição geográfica, o consumo de lácteos se encontra mais concentrado nas regiões metropolitanas do sul e sudeste do país, que representam 75% do consumo de laticínios total do país. O consumo em cada uma dessas regiões varia de acordo com o nível de renda da população, mas o produto lácteo de maior consumo em todas as regiões do país ainda é o leite fluído (Basile, 1999).

**TABELA 4.6 – PRODUÇÃO, IMPORTAÇÃO E CONSUMO DE LEITE NO BRASIL**

ANO	PRODUÇÃO A	VARIAÇÃO (%)	IMPORTAÇÃO B	(B)/(A) X 100%	VARIAÇÃO (%)
1980	11.162	--	774,0	6,9	--
1981	11.324	1,5	56,1	0,5	-6,7
1982	11.461	1,2	79,3	0,7	-0,8
1983	11.463	0,0	192,8	1,7	-1,1
1984	11.933	4,1	206,9	1,7	2,0
1985	12.078	1,2	331,0	2,7	0,1
1986	12.492	3,4	2.319,0	18,6	17,0
1987	12.996	4,0	813,0	6,3	-8,5
1988	13.522	4,1	214,0	1,6	-2,3
1989	14.095	4,2	1.357,0	9,6	10,5
1990	14.484	2,8	906,0	6,3	-2,1
1991	15.079	4,1	1.313,0	8,7	4,8
1992	15.784	4,7	276,0	1,7	-3,5
1993	15.604	-1,1	816,0	5,2	0,9
1994	15.784	1,2	1.378,0	8,7	-0,5
1995	17.474	10,7	3.025,0	17,3	2,9
1996	17.710	1,4	2.370,0	13,4	12,6
1997	20.000	12,9	1.800,0	9,0	8,6

Nota técnica: Produção em milhão de litros/ Importação em milhão de litros

Fonte: In: Bortoleto & Chabaribery (1998)

O nível de consumo de produtos lácteos sofisticados é semelhante ao de países desenvolvidos em alguns estados do sudeste e sul. Porém em outras regiões do país é semelhante ou mesmo pior que a média dos países subdesenvolvidos. Esta situação é decorrente das fortes disparidades regionais e de renda presentes no país.

O consumo de leite e derivados no Brasil foi estimado em R\$ 11,4 bilhões em 1999 (Martins, 2000), que corresponde apenas à parcela de consumo de produtos inspecionados.

Embora o consumo *per capita* aparente médio brasileiro de 100 litros por habitante/ano, verificado no período de 1980 a 1994, tenha saltado para cerca de 130 litros/habitante/ano em 1999, está longe de alcançar o valor médio de 215 litros/habitantes/ano preconizado pela *Food Agriculture of Organization* (FAO) e outros órgãos internacionais de nutrição. Aliando-se a isso o enorme contingente populacional de

160 milhões de habitantes, entende-se porque as empresas têm investido no mercado brasileiro.

Nesse segmento, verificaram-se duas principais tendências: crescimento de consumo de leite e derivados, embora em níveis inferiores aos verificados logo após o Plano Real, e maior participação de produtos mais nobres e de maior conveniência na mesa do consumidor, como iogurtes e leite longa vida (UHT).

O aumento expressivo do consumo de produtos lácteos (julho/94 a dezembro/97), particularmente do leite longa vida (340%), do iogurte (162%) e do requeijão (119%), teve duas causas principais: a estabilização da moeda e a queda real de preços desses produtos. Comparando-se a evolução dos preços de varejo de leite e derivados com a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor, da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (IPC-FIPE), observa-se que, para o mesmo período, a variação desse índice é maior do que a variação de preços de todos os produtos lácteos analisados (tabela 4.7).

**TABELA 4.7 – EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DE VAREJO DO LEITE E DERIVADOS E DA INFLAÇÃO (%)**

PRODUTO	JULHO/94 A DEZ./97	JULHO/94 A MARÇO/97
LEITE B	20,6	
LEITE C	30,4	
LEITE EM PÓ	-7,9	
LEITE CONDENSADO	0,9	
MANTEIGA	4,3	
QUEIJO PRATO	-13,3	
QUEIJO TIPO MINAS	-29,2	
INFLAÇÃO (IPC-FIPE)	68,0	62,6
IOGURTE		-1,9
LEITE LONGA VIDA		-6,3
CREME DE LEITE		28,7
REQUEIJÃO		-4,7

FONTE: Anuário (1995-97); Indicadores (1997-98) e Leite (1997) In: Bortoleto & Chabaribery (1998)

## Segmento Industrial

Em relação a sua organização industrial, a indústria de derivados lácteos apresentou grande heterogeneidade conforme o produto envolvido, e de maneira geral, operando com empresas de escala média de produção se comparada às indústrias de leite fluido e leite fresco, que operam em grande e pequena escala, respectivamente. Há um predomínio de grandes empresas multinacionais como líderes, mas há uma importante participação das empresas nacionais em muitos segmentos envolvidos (Basile, 1999).

As indústrias de laticínios estão estrategicamente posicionadas na cadeia produtiva. Potencialmente elas possuem visão mais ampla sobre as necessidades e demandas do consumidor, pela própria presença nos pontos de vendas ou via distribuidores, e muitas vezes, ela é o núcleo emissor do progresso tecnológico à agropecuária, capaz de alavancar transformações no segmento da produção primária. Atualmente, o principal tema de discussão entre as empresas do sistema agroalimentar do leite diz respeito ao rápido processo de concentração industrial. Mais da metade dos grandes laticínios existentes em 1981 foi adquirida por outros grupos industriais ou fizeram alianças estratégicas<sup>28</sup>.

As mais atingidas por esses processos de reestruturação têm sido as empresas médias, familiares, de alcance regional e também as cooperativas. Se nos anos oitenta havia nove grandes centrais cooperativas no setor, em 1998, ficaram reduzidas a três: a Paulista, em São Paulo, a Cooperativa Central dos Produtores de Leite (CCPL), no Rio de Janeiro, e a Itambé, em Minas Gerais, a qual já está à procura de parceiros interessados em concretizar uma aliança estratégica.

Conforme a tabela 4.8 a Leite Paulista, quinta empresa do setor lácteo no país, procurava um sócio minoritário, provavelmente estrangeiro, que capitalizasse a empresa e a tornasse competitiva. A transformação da central de laticínios em sociedade anônima foi aprovada em março/2000 e feita sua constituição. A receita líquida da Paulista alcançou no ano passado cerca de 400 milhões de reais. A Paulista era formada por 22 cooperativas, e os seus atrativos estão concentrados em sua marca, nos 8 mil postos de venda e o domínio de 70% do mercado de leite pasteurizado da grande São Paulo, com a comercialização diária de 650 mil/litros no principal mercado consumidor do país, e o terceiro lugar nas vendas de

---

<sup>28</sup> As alianças estratégicas se constituem em parcerias realizadas pelas empresas com o objetivo de reduzir custos e aumentar a participação no mercado.

iogurtes e sobremesas lácteas. A Danone adquiriu a Paulista, tomando o lugar da Nestlé pelo primeiro lugar no *ranking* de iogurtes – tabela 4.9 (*milkpoint*, 09.04.01).

**TABELA 4.8 – PRINCIPAIS AQUISIÇÕES NO MERCADO DE LÁCTEOS BRASILEIRO**

ANO	EMPRESA	COMPRADOR	PAÍS
1995	AVARÉ	FLEISCHMANN ROYAL	EUA
1996	BETHÂNIA	PARMALAT	ITÁLIA
1997	LEITESOL	MASTELLONE -LA SERENÍSSIMA	ARGENTINA
1996	CCGL (ELEGÉ)	AVIPAL	BRASIL
1998	BATAVO	PARMALAT	ITÁLIA
1998	LATICÍNIOS IVOTI	MILKAUT	ARGENTINA
1999	MOCOCA	ROYAL NUMICO	HOLANDA
2000	VIGOR/LECO	NEW ZEALAND DAIRY BOARD	N.ZELÂNDIA
2000	PAULISTA	DANONE	FRANÇA

FONTE: [www.terraviva.com.br](http://www.terraviva.com.br) - selectus 1.179 , 15/12/2000.

**TABELA 4.9 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM % - 1998 por faturamento (US\$)**

Segmento	Danone	Nestlé	Paulista	Batavo	Parmalat	Itambé	Leco/Vigor
Iogurtes	24,5	24,6	10,4	8,4	11,3	5,3	4,5
Bebida	13,8	14,7	3,2	8,1	18,7	7,4	4,6
Láctea							
Petit Suisse	39,1	34,9	6,9	6,6	6,3	3,1	3,2
Sobremesas	30,9	47,2	10,4	6,6	4,9	0	0
Total	27,9	28,6	9,7	7,9	9,7	4,4	3,9

FONTE: ABRINI – IV: SELECTUS 1.179 ( 15.12.2000)

Nestes processos de fusões & aquisições, a liderança é das multinacionais, das quais, a Parmalat é o melhor exemplo, pois já adquiriu dezenove empresas no Brasil desde 1989, com investimentos da ordem de R\$ 500 milhões.

A tendência de competição entre marcas e fabricantes deve se acirrar ainda mais nos próximos anos. Se, por um lado, as indústrias de laticínios vêm investindo em aumento de capacidade produtiva, inclusive com novas fábricas, e vão ofertando um número cada vez maior de produtos, por outro, há expectativa de crescimento moderado de vendas, em função

de acréscimos de consumo inferior aos primeiros anos pós-Real. Nesse contexto, o desafio do fabricante está em buscar, ao mesmo tempo, maior eficiência técnica e menores custos operacionais.

As empresas estrangeiras processaram em 2000 mais de 60% do leite fornecido aos maiores laticínios do país, bem mais do que em 1997, que era de 47%. A produção inspecionada de leite é estimada em 12 bilhões de litros/ano. Desse total, metade é disputada pelas 12 companhias lácteas como Nestlé, Parmalat, Elegê e Paulista.

Das 25 companhias mundiais que mais faturaram no setor lácteo, oito estão estabelecidas no mercado brasileiro, trazendo tecnologia avançada para fabricar produtos de alto valor, como iogurtes, achocolatados, leite fermentado e queijos. O mercado de leite longa vida, que absorve 70% das vendas de leite líquido, também é um dos alvos preferenciais das companhias.

Na relação da indústria com os segmentos a jusante, além de medidas estritamente operacionais, vinculadas à lógica de distribuição e já incorporada, como entrega padronizada, *jus-in-time*, código de barras, entre outros, as empresas terão que oferecer maior suporte promocional e “revalorizar a parceria” entre ela e o ponto de venda. Nessa direção, uma tendência de administração que deverá provocar impacto na comercialização e que está surgindo nas grandes redes distribuidoras é a gerência por categorias de produtos, como por exemplo, um acompanhamento só para creme de leite, iogurte e leite flavorizados (Selectus, 2000).

Outro ponto de mudança em curso nesse segmento diz respeito à relação indústria – produtor, via fortalecimento da prática pela indústria, de uma política de pagamento ao produtor que premie volume e qualidade ofertados. No início, essa estratégia tinha como principais objetivos garantir o fortalecimento, diminuir custo de transporte e obter um produto diferenciado pela qualidade. Agora ela se tornou o primeiro e fundamental passo para a implantação do sistema de coleta a granel, que exige um volume mínimo de matéria-prima para ser viável economicamente. Muitas empresas vêm financiando a compra de tanques de resfriamento a seus produtores, com prazos de pagamento de até 40 meses, através de cotas mensais fixas em litros de leite, de acordo com o volume produzido e as possibilidades do comprador.

Grandes empresas, como Nestlé, Parmalat, cooperativas tradicionais (Itambé de Minas Gerais e Cooperativa Nacional Agro Industrial –COONAI, filiada ao sistema Paulista), além da Elegê e da antiga Batavo, estão investindo no sistema de coleta a granel e incentivando os seus fornecedores a trocar de latão de leite por tanque de resfriamento.

A Nestlé, maior captadora de leite do País, por exemplo, pretende coletar todo o seu leite processado pelo sistema a frio, até o ano 2003, investindo R\$ 40 milhões. Entre as vantagens proporcionadas por esse sistema, ressalta-se a seguinte: dependendo da quantidade de leite produzido e da capacidade do tanque resfriador, a coleta pelo caminhão transportador pode ser feita a cada dois ou três dias, sem que a qualidade seja afetada. Isso significa redução nos custos de transporte para o produtor e para a indústria (Coleta, 1997)

A implantação do sistema de transporte de leite a granel pelos laticínios, agilizado desde 1997, reduz os custos de captação do produto no primeiro percurso, dispensa postos de resfriamento, aumenta a produtividade da atividade pela introdução da segunda ordenha do dia e possibilita uma melhor qualidade do leite na plataforma. Isso propiciará um grande salto para a cadeia produtiva do leite como um todo, que, até agora, não havia recebido um avanço em maior escala do segmento produtivo primário, no que concerne à qualidade da matéria-prima.

A qualidade do leite se sustenta no tripé:

- i. Sanidade, alimentação e manejo do rebanho;
- ii. Resfriamento imediato do leite após ordenha;
- iii. Transporte em tanques isotérmicos até a usina.

Entretanto, no aspecto da sanidade animal, o Brasil encontra-se bastante atrasado não só em relação aos países desenvolvidos como também em relação aos países do bloco sul-americano.

Assim, a preocupação em enfrentar o mercado internacional requer, de fato, uma maior participação e união dos representantes dos diversos segmentos da cadeia produtiva do leite, pois, o espírito de cooperação também proporciona um diferencial de competitividade.

Para conquistar seu próprio mercado e participar do comércio internacional, o setor lácteo brasileiro ainda precisa cumprir alguns requisitos básicos: aumento da produtividade dos principais fatores de produção, com eficiência econômica, e da qualidade da matéria-prima, além da melhoria gerencial das suas empresas em todos os níveis e segmentos. A

sobrevivência e a competitividade dessa cadeia alimentar vai depender da velocidade com que as melhorias nos vários segmentos da cadeia estão sendo implementadas, e ainda das que estão por vir.

Aumento da produção, redução do número dos produtores e melhoria da produtividade foram os principais fatos ocorridos nas plataformas de captação dos doze maiores laticínios do país no ano passado, conforme levantamento da Leite Brasil, Departamento de Economia da CNA e Embrapa Gado de Leite recentemente concluído (tabela 4.10). O crescimento no volume recebido pelas doze empresas do *ranking*, que representaram cerca de 48% no ano 2000, acompanhou o comportamento da produção total de leite recebida por todos os laticínios do Brasil que atingiu cerca de 6,6%.

A produção recebida passou de 5,3 bilhões de litros no ano de 1999 para 5,6 bilhões no ano 2000, crescendo em 6,7%. O número de produtores foi reduzido em 15%.

O aumento da produtividade de 25% mostra que os produtores estão se tornando mais tecnificados. Alguns laticínios reduziram o volume de leite comprado, enquanto que em outros a compra subiu. É o caso da Nestlé, que continua mantendo a posição de maior empresa láctea do Brasil nos três últimos anos.

A tabela 4.10 mostra que o mercado é dominado pelas empresas multinacionais: a Nestlé e a Parmalat, que dominam 45,69% do mercado na recepção de leite. Em seguida vem as Cooperativas, Paulista, Itambé e Elegê. A maior produção é da Nestlé, a empresa que agrega o maior número de produtores é a Elegê (RS), e a maior produtividade é conseguida pela Danone (SP).

O nível de concentração de mercado nesta indústria é moderadamente elevado. A forma de competição varia de acordo com o produto envolvido. Pode-se afirmar que a principal forma de competição ocorre, no geral, via diversificação e diferenciação de produtos com significativos gastos em manutenção de marcas e com redução de custos. Há uma presença significativa de cooperativas e grandes empresas nacionais nesta indústria embora muitas vezes o preço oligopolístico geralmente seja estabelecido pelas empresas multinacionais como resultado de sua efetiva liderança de preços e de mercados.

TABELA 4.10 – OS DOZE MAIORES LATICÍNIOS DO BRASIL

EMPRESAS/MARCAS	RECEPÇÃO ANUAL DE LEITE (em mil litros)		NÚMERO DE PRODUTORES		PRODUÇÃO MÉDIA litros/dia/produtor	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
1.Nestlé	1.335.886	1.393.000	22.512	14.142	163	270
2.Parmalat	772.699	919.483	14.302	15.550	148	162
3.Itambé	797.000	773.000	12.690	8.400	172	2
4.Elege	660.209	760.239	34.402	32.188	53	65
5.CCL/SP (1)	418.591	512.687	15.154	8.925	76	157
6.SUDCOOP	338.900	489.094	3.403	4.114	115	130
7.Batavia	296.737	272.775	7.772	7.505	105	100
8.Grupo Vigor	231.001	229.629	4.823	3.693	131	170
9.Leite Líder	192.000	206.568	8.650	8.795	61	64
10.CENTROLEITE (2)	140.832	174.902	3.335	4.205	116	114
11.Laticínios Morrinhos	153.284	146.200	6.677	7.292	63	55
12.Fleischmann Royal	184.857	139.914	2.640	2.335	192	164
TOTAL	5.521.993	6.017.491	136.360	117.144	116	121

(1) CCL/SP – Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo

(2) CENTROLEITE = Cooperativa Central de Laticínios de Goiás.

FONTE: LEITE BRASIL, CNA/Decon e EMBRAPA/Gado de Leite.

A intenção dos países exportadores, que adotam políticas internas protecionistas, é garantir o bem-estar e a manutenção da renda dos seus produtores rurais, mesmo que para alcançar esses objetivos seja preciso subsidiar as vendas externas, em detrimento de outros países produtivos.

Nas últimas décadas, o comércio internacional de leite e derivados esteve marcado por graves distorções, sendo que seus preços nesse mercado refletem as práticas de subsídios e de *dumping* utilizadas na maioria dos países exportadores. Essas práticas desleais de comercialização reduzem artificialmente o preço dos lácteos no mercado internacional, prejudicando a pecuária leiteira dos países em desenvolvimento. Tais questões dizem respeito diretamente ao Brasil, que tem importado, atualmente, volumes recordes desses produtos.

## Indústria de derivados lácteos

A primeira fábrica de laticínios para a produção de manteiga e queijos de tipos estrangeiros a operar no Brasil foi em Barbacena. Todos os equipamentos utilizados, como material e equipamentos, assistência técnica específica e organização dos meios de congelamento do leite para transporte até a cidade do Rio de Janeiro, em larga escala, foi importada da Holanda. Esse sistema produtivo (quase artesanal) de produção de queijos e manteiga e beneficiamento de leite em usinas primárias funcionava em níveis tecnológicos bem simples, e foi utilizado até a década de 50 do século passado (Araújo, 1989).

O sistema lácteo foi constituído a partir do aumento da criação de gado leiteiro em diversas áreas improdutivas de lavouras de café, como na Zona da Mata e Mantiqueira, sul de Minas Gerais, norte do estado do Rio de Janeiro e Vale do Paraíba em São Paulo.

A construção de rodovias e a fabricação de veículos motorizados, bem como sistemas de refrigeração, beneficiaram o transporte dos produtos lácteos. A implantação de usinas de energia hidrotermoelétricas no interior foram de fundamental importância, pois estimularam investimentos na construção de novas fábricas, bem como utilização de equipamentos mais modernos.

O setor também foi auxiliado pelo Estado<sup>29</sup> que criou um sistema de fiscalização das atividades de produção e comercialização de laticínios, o que obrigou as indústrias a trabalharem com maior rigor higiênico e a realizar maiores investimentos técnico-produtivos.

A indústria de derivados lácteos de certa forma foi beneficiada com a intervenção do governo, pois a política de restrição às importações e a proteção do mercado interno, motivaram a indústria a fabricar produtos para os quais não possuíam nenhuma vantagem comparativa frente aos similares importados, como por exemplo: os queijos finos do tipo *brie*, *camembert*, *ementhal* e outros. Os preços tabelados dos produtos lácteos básicos estimularam algumas indústrias, a produzirem derivados lácteos, como queijos e iogurtes, que eram produtos com menor controle.

---

<sup>29</sup> A participação do Estado no setor lácteo é muito controversa, pois parte do setor culpa o Estado pelo atraso tecnológico, em decorrência do tabelamento do leite imposto por mais ou menos 45 anos.

Em fins da década de 50 ocorreu uma expressiva expansão industrial e melhoramento técnico da indústria láctea, refletindo na melhoria do padrão de comercialização de laticínios e na padronização e modernização técnica do setor como um todo.

Nas décadas de 60 e 70, ocorreu aumento na demanda por leite fluído, resultante do aumento da urbanização, adoção de novos padrões de consumo de derivados lácteos, decorrente do desenvolvimento do setor de transportes e da integração dos mercados regionais. Neste período as multinacionais (Nestlé, Gervais-Danone, Parmalat, *Borgrain Gerard*, *Interfood* e Anderson Clayton) do setor de derivados lácteos de maior valor agregado (leite condensado, creme de leite, iogurtes e sobremesas) aumentaram a sua participação no mercado.

Sendo que, as Cooperativas também tiveram que melhorar a sua participação no mercado, as Centrais ampliaram a sua atuação no mercado de leite pasteurizado. Outro ponto a ser destacado é a perda de mercado da manteiga, um produto básico fabricado pelas Cooperativas, frente o desenvolvimento da margarina.

A modernização do setor lácteo passou por três fases:

1. Tecnologia mecânica: constituição de processos de refrigeração, congelamento, transporte e pasteurização;
2. Tecnologia química: introdução de embalagens plásticas, papelão aluminizado e aditivos para a preservação e introdução de novas características ao produto;
3. Tecnologia biológica: novos processos relacionados à microbiologia, parasitologia e genética.

A produção industrial de lácteos é constituída pelos seguintes segmentos:

- i. Indústria de leite fresco;
- ii. Indústria de leite industrializado: pasteurizado (magro, reconstituído magro, reconstituído com 3% de gordura), esterilizado (integral, semi-desnatado, desnatado, longa vida e modificados;
- iii. Indústria de derivados lácteos: leite em pó integral, semi-desnatado, desnatado e modificado; queijos – massa dura, semi-dura e mole; manteiga; iogurtes; sorvetes e sobremesas lácteas; creme de leite, leite condensado, entre outros.

Na década de 80 com a retração da demanda, o período de modernização do setor foi afetado, a produção diminuiu e houve uma maior importação. Por outro lado, o setor informal foi beneficiado, aumentando a sua produção de leite.

Mesmo com o fim do tabelamento do preço do leite no início da década de 90, as Cooperativas tiveram problemas em sustentar a compra da produção de leite de seus associados com o baixo consumo registrado no período. A saída encontrada foi a diversificação da produção, como: produtos frescos como iogurtes, sobremesas e novos tipos de leite fluido, que foi permitida em decorrência da tecnologia adotada.

O lançamento de novos produtos, com a diversificação das linhas de produtos existentes, também tem se revelado uma estratégia importante nesta indústria. Por exemplo, em 1996 a Nestlé lançou 17 variedades de *petit suisse*. Isso não necessariamente significou o lançamento de produtos radicalmente ou mesmo com características novas em sua composição ou com novos ingredientes e insumos. Por exemplo, essa diversificação comporta o lançamento de produtos com características novas relacionadas a novas embalagens e *designs*, como é o caso do lançamento de bebidas lácteas vendidas em embalagens de 1.000gramas (Basile, 1999).

Quanto à existência de barreiras à entrada, no setor lácteo existem poucos segmentos que apresentam barreiras de natureza tecnológica, como o de formulados infantis e queijos finos, os quais incluem os produtos de maior valor agregado e de maior dinamismo do setor. As principais barreiras estão nos custos para a manutenção da marca e no controle sobre o lançamento de novos produtos que representam a necessidade de gastos significativos na área de vendas e pesquisa & desenvolvimento. Todo o setor se baseia em tecnologias, no geral, disponíveis no mercado e de fácil acesso, com algumas exceções. Assim o atraso tecnológico presente em vários segmentos não chega a constituir uma barreira a seu acesso, parece mais refletir as condições do mercado doméstico (Basile, 1999).

A introdução de produtos lácteos mais sofisticados e de maior valor agregado, ocorre ao lado ainda da presença de graves deficiências na área de inspeção sanitária dos seus produtos. Em torno de 50% do consumo de leite no Brasil não apresenta inspeção sanitária e cerca de 50% da produção de leite informal é dirigida à fabricação de lácteos como queijos artesanais (Bortoletto & Chabaribery, 1998).

A indústria de derivados lácteos ou o segmento de derivados lácteos segundo definição do BNDES pertence mais propriamente a um segmento da indústria de alimentos do que a um segmento de agroindústria por realizar vendas diretas ao consumidor final. Mas também há de se levar em consideração que a indústria láctea também efetua vendas para outras indústrias de alimentos que usam o produto lácteo como matéria-prima para a fabricação de seus produtos.

As modificações no padrão de consumo<sup>30</sup> provocaram uma estagnação nos mercados de leite fluido e manteiga e um maior crescimento nos segmentos de queijos e iogurtes. Os mercados não alimentares adquiriram uma grande relevância para o setor, notadamente no caso de proteínas e componentes lácteos utilizados nas indústrias farmacêutica e cosmética (Wilkinson, 1993).

Existe uma forte concorrência dentro do próprio setor em relação ao leite líquido, que pode passar por um determinado processo e ser reconvertido em leite fluido a nível industrial. O desenvolvimento do leite longa vida alterou sobremaneira o setor, dificultando o mercado para o leite pasteurizado, área dominada pelas Cooperativas Centrais (Farina, 1998).

O mercado de leite longa vida é dominado pela Parmalat, que foi a pioneira no mercado de UHT (ultra-pasteurizado). Sendo que o mercado mais concentrado na indústria de laticínios é o de leite em pó, dominado pela Nestlé, que perdeu parte do seu mercado com a abertura econômica e pelo ingresso de empresas concorrentes no mercado (Fonseca & Morais, 1999).

O mercado de iogurtes, *petit suisse* e sobremesas, tiveram sua alavancagem nos anos 80 com a difusão de tecnologia promovida pelas multinacionais e depois absorvidas pelas Cooperativas. Com a melhora da renda o consumo por tais produtos aumenta, o que provoca uma redução nos preços. Mas o mercado apresenta barreiras mercadológicas dificilmente transponíveis, pois as líderes dominam o mercado como a Danone e a Nestlé. As principais estratégias adotadas neste segmento são as grandes inversões realizadas em *marketing* e comercialização mais sofisticadas (Wilkinson, 1993).

---

<sup>30</sup> As mudanças no padrão de consumo baseiam-se em novas exigências dos consumidores, como: praticidade, saúde e prazer. As empresas alimentícias respondem a esses anseios com a criação de novos produtos e explorando nichos de mercado com produtos de maior valor agregado.

O segmento de queijos, mais precisamente os tradicionais, como o prato e o parmesão, não são conhecidos pela marca, revelando poucas barreiras tecnológicas, o que fomenta a indústria informal. Os queijos mais finos necessitam de mais tecnologia e de consumidores com poder aquisitivo suficiente para adquirir os produtos.

Os laticínios que mais se destacaram na produção: a Elegê com maior volume 17.800 toneladas, em seguida Laticínios Morrinhos com 8.290 toneladas e BG Brasil-Divisão Polenghi com 8.000 toneladas - tabela 4.11.

**TABELA 4.11 - MAIORES EMPRESAS PRODUTORAS DE QUEIJO NO BRASIL EM 2000**

Class	Empresa/Marca	Principais Tipos de Queijos	Produção ton.
1	Elegê	Prato, Mussarela e Fundido	17.800
2	Lat. Morrinhos	Prato, Mussarela e Parmesão	8.290
3	BG Brasil Divisão Polenghi	Cleam Cheasse, Emental e La Cabanha	8.000
4	Marajó	Mussarela, Prato Lanche e Provolone	6.661
5	Sudcoop	Prato, Mussarela e Parmesão/Golda/Provolone	6.620
6	Itambé	Requeijão, Prato e Petit Suisse	6.030
7	Parmalat	Requeijão, Parmesão e Prato	5.780
8	Marajoara	Prato, Provolone e Mussarela	5.000
9	Coopnoroste	Prato, Mussarela e Minas Padrão	4.722

FONTE: ABRINI - Selectus 1.331

Com a desvantagem quanto ao custo da matéria-prima, algumas empresas nacionais, como é o caso da Cooperativa Central Gaúcha de Laticínios, conseguem competir no mercado mundial. A exportação de queijo tipo mussarela, é um exemplo de como a modernização do parque fabril e a alta tecnologia conseguem se contrapor à desvantagem do custo da matéria-prima e gerar vantagens competitivas para o produto. Mais recentemente, essa mesma cooperativa adquiriu o controle acionário de uma firma da Argentina, passando a produzir queijos finos. Conseguiu, então, com o acesso à matéria-prima menos onerosa ampliar sua vantagem competitiva e exportar esses produtos para países do Primeiro Mundo (Martins, 2000).

Os segmentos mais expressivos da indústria de derivados lácteos: leite em pó, iogurtes, queijos e sobremesas lácteas (Basile, 1999).

O leite em pó é um elo extremamente estratégico para toda a cadeia de laticínios, pois é destinado às indústrias do setor como insumo básico, também em razão de sua capacidade de estocagem por longos períodos e ao consumidor final. Esta indústria vem passando por expressivas alterações em função da abertura comercial dos anos 90. Por um lado, os produtos importados vêm ganhando maior espaço no consumo tanto das grandes indústrias lácteas, como insumo básico ao invés dos nacionais, quanto no mercado consumidor final. Por outro lado, as grandes empresas nacionais, produtoras de leite em pó, até tradicionais como a Nestlé, vêm se retirando desse mercado como consequência do fim das barreiras à importação, de sua estratégia de concentração em produtos de maior valor agregado, e do crescimento da participação das firmas nacionais nesse segmento em função da obtenção de capacitação produtiva e tecnológica.

A forma de competição nesta indústria ocorre principalmente via preços com pequena diferenciação de produto e as empresas líderes de venda neste mercado, são: Nestlé (ninho), Itambé (Itambé) e Fleishmann Royal (glória).

O queijo é o derivado lácteo mais tradicional no país e a maior parte de sua fabricação ainda é feita artesanalmente e sem controle higiênico, sanitário ou de qualidade. Grandes grupos internacionais entraram neste mercado como Anderson Clayton, Bongrain e Gessy Lever (adquiriu as atividades da Anderson Clayton, a marca Luna e a empresa nacional Rex). Apesar da presença das multinacionais e da concentração nos mercados de queijos finos, como *petit suisse*, o setor de queijos se mostra bastante fragmentado como um grande peso participativo ainda dos queijos mais tradicionais produzidos em condições de baixa necessidade de sofisticação tecnológica ou semi-artesanais (Wilkinson, 1993).

O queijo possui maior destaque entre os produtores nacionais, pois um número significativo tem neste produto seu principal mercado em face da atomização de pequenos laticínios de diferentes escalas de produção em todo o país. Com a abertura do mercado nacional aos produtos importados e o fim do tabelamento de preços de produtos lácteos, o nível de competição aumentou extraordinariamente.

No Brasil, 95% da produção é considerada de consumo popular, destacando-se o tipo mussarela, parmesão e minas. Os 5% restantes são de queijos tidos como especialidades: *brie*, *camembert*, *gruyère*, reino, gorgonzola, gouda, edam, estepe, provolone

e outros que apresentam boas perspectivas de crescimento no consumo (Bortoletto *et alii*, 1997).

As tecnologias para fabricação dos queijos tradicionais são simples e de amplo domínio público, e a baixa diferenciação em produtos e custos da atividade facilitam a grande presença da indústria informal. Os queijos finos exigem tecnologias mais sofisticadas e processos automatizados.

Nas indústrias de queijos de massa dura, semi-dura ainda prevalece um padrão de competição via preços, com pouco espaço para diferenciação de produtos. Aqui há também uma retirada gradual das grandes empresas multinacionais a partir dos anos 90 e crescimento do predomínio das firmas brasileiras (De Negri, 1996). O mercado produtivo neste segmento é bastante heterogêneo. Nos queijos de massa dura como provole e parmesão, a produção se concentra em poucas empresas em função de apresentarem um mercado bem restrito (são produtos mais caros) e de precisarem de um período de maturação mais longo.

A produção de tipos de queijos mais populares como minas, mussarela e prato se apresenta pulverizada por um grande número de empresas. Em sua maioria são comercializados no mercado institucional, como pizzarias, restaurantes, lanchonetes, e outros; e em padarias e supermercados. Portanto, constitui-se em produtos onde o fator como canais de distribuição adequados e preços são mais importantes que a marca. Sendo assim, estes mercados contam com a presença de empresas de vários tamanhos que até atuam sem regularização fiscal e sanitária, onerando as empresas maiores e mais organizadas. Por outro lado, o que facilita a entrada de indústrias informais é a ausência de barreiras tecnológicas.

Nas indústrias de queijos de massa mole, as oportunidades de diferenciação do produto são amplas, dada as características multidimensionais do produto. O grau de concentração das firmas é elevado e a competição via preços tem pouca eficácia, prevalecendo um padrão de competição via introdução de novos produtos e elevação dos esforços de vendas. A possibilidade de diferenciação de produto bem sucedida amplia as vantagens competitivas das multinacionais nestes segmentos sobre as firmas nacionais. As multinacionais como a Nestlé e a BSN foram as empresas que obtiveram maior índice de crescimento neste segmento, atuando notadamente nos queijos tipo *petit suisse*.

As firmas nacionais obtiveram índices de crescimento significativo neste segmento, mas não são capazes de cobrar o preço prêmio quando da realização de diferenciação em

seus produtos. O preço no segmento é geralmente estabelecido pelas indústrias multinacionais. O fator marca tem um peso decisivo no segmento e é capaz de criar barreiras à mobilidade interna dos competidores bem como de manter a estabilidade da estrutura diferencial de preços.

As barreiras de natureza tecnológica não se apresentam tão significativas para a fabricação de queijos de massa mole, sendo de relativa facilidade de aquisição via mercado. Na verdade, o que efetivamente atua como barreira neste mercado são a capacidade de diferenciação de produto, o maior esforço de venda e a capacidade de consolidação de uma marca no mercado pela firma. A maior dificuldade acaba por residir na capacidade de realizar maiores esforços de venda, pois a mesma significa necessidade de escala.

O mercado brasileiro de iogurtes e sobremesas lácteas é extremamente competitivo, com indústrias de alto nível e com posicionamento de mercado bem distribuído. As empresas líderes no mercado são as multinacionais (Danone, Nestlé, Leite Paulista, Parmalat, Batavo, Itambé e Vigor), e a concorrência acontece fundamentalmente via diferenciação de produtos e maiores esforços de venda e P&D. O nível de concentração neste mercado é bastante acentuado e há significativas barreiras à entrada de natureza mercadológicas e associadas à marca que são intransponíveis.

A crise da década de 80 afetou seriamente o segmento em seu crescimento, mesmo sendo este voltado às classes de maior poder aquisitivo. O alcance dos produtos foi baixo, o que por outro lado permitiu o acompanhamento da dinâmica inovativa do segmento por parte das cooperativas, que conseguiram entrar neste mercado em algumas linhas de produto, como a Paulista e a Itambé (Wilkinson, 1993). No entanto, a liderança no segmento permaneceu nas mãos das multinacionais Nestlé com a marca *Chamborcy*, e da BSN com as marcas Danone e Laticínio Poços de Caldas.

O principal produto deste segmento é o tradicional iogurte com polpa de frutas, que representa 33% do mercado nacional. Nos últimos anos as bebidas lácteas se tornaram responsáveis pelo crescimento do mercado de iogurtes em cerca de 17% mas foram os iogurtes líquidos em embalagens<sup>31</sup> de 1.000 gramas a inovação de maior sucesso comercial neste mercado (Basile, 1999).

---

<sup>31</sup> As embalagens de 1.000 gramas foram desenvolvidas em 1994 e em apenas um ano atingiram cerca de 48% do total de vendas de iogurtes líquidos.

### 4.3 CONCLUSÕES

Na década de 90, as estratégias competitivas das empresas do ramo agrolimentar no Brasil estavam pautadas no enxugamento do organograma, na reestruturação produtiva com novas técnicas de produção mais enxuta e compacta, novo *layout*, saindo de linha produtos pouco competitivos. As atividades menos importantes ou acessórias são eliminadas. O perfil adotado pelos grupos estrangeiros baseia-se na estratégia global, de acordo com a matriz.

A internacionalização da indústria agroalimentar brasileira fortalece-se também com o Mercosul, na medida que novas parcerias são formadas, *joint ventures* e *franchising*.

Os grupos nacionais aprofundam sua especialização, caminhando de maneira direta para áreas de negócios com maior competitividade. Com efeito, a reestruturação da indústria de alimentos na década de 90 ocorreu sob a égide da concentração do capital através de fusões e aquisições.

Por sua vez, a reestruturação da indústria de leite e derivados também têm início a partir da década de 90, após a desregulamentação do setor, que ficou sob o domínio do estado por quase 45 anos. Além da desregulamentação do setor, também ocorre a abertura comercial que propicia um novo ambiente econômico macro, bem como a implantação do Plano Real (1994) que estabiliza a economia, estabelecendo um novo padrão de consumo.

A competitividade derivada da abertura comercial demandou maior escala de produção, investimentos em tecnologia, em técnicas de produção capital intensivo e manejo profissional da atividade, requerendo uma visão empresarial dentro dos padrões internacionais.

Ao longo da década de 90, o processo de concentração industrial do setor lácteo aumentou, considerando-se que mais da metade dos grandes laticínios foi adquirido por outros grupos ou fizeram alianças estratégicas, sendo que as multinacionais lideram os processos de fusões e aquisições. E as empresas mais atingidas por este processo foram as de tamanho médio, as familiares e as cooperativas. Com efeito, o nível de concentração de mercado nesta indústria é relativamente elevado.

Ainda no mesmo período, a forma de competição varia de acordo com o produto envolvido. Não obstante, a forma de competição dominante entre as empresas ocorre via diversificação e diferenciação de produtos, com significativos gastos em manutenção de marcas e com redução de custos.

A esse respeito, uma das principais inovações de produto no setor ocorre com a introdução do leite longa vida, embalagem *tetra pak* que revoluciona o mercado. Esta inovação elimina do mercado empresas da indústria de leite e derivados que não conseguem acompanhar a revolução da embalagem, a qual constitui um novo modo de vida dos consumidores de leite. O leite pasteurizado na clássica embalagem plástica é substituído pela moderna e funcional embalagem longa vida, que eliminou a barreira da rápida perecibilidade e dos altos custos de refrigeração.

Em suma, verifica-se basicamente as mesmas tendências observadas na indústria de leite e derivados dos países desenvolvidos: processo de concentração industrial e a constituição de um novo padrão de concorrência baseada na diversificação e diferenciação de produtos: a marca torna-se um elemento importante no processo de concorrência. Portanto, a indústria de leite e derivados no Brasil apresenta uma estrutura de mercado com características de oligopólio diferenciado.

## **5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS COOPERATIVAS CENTRAIS**

Neste capítulo é analisada a natureza das estratégias competitivas adotadas pelas cooperativas centrais, tendo-se como fonte de dados a pesquisa de campo e como referencial analítico duas dimensões estratégicas:

- (i) Alvo estratégico; e
- (ii) Vantagem estratégica.

A identificação das estratégias competitivas busca verificar o seu grau de adequação ao novo padrão de concorrência, bem como ao novo ambiente sistêmico, conformado ao longo da década de 90. Esta verificação será deixada para a conclusão final.

O tema será desenvolvido em três seções. Inicialmente analisa-se os resultados da pesquisa de campo da Cooperativa Central SUDCOOP (seção 5.1). A seguir examina-se os resultados da pesquisa de campo da Cooperativa Central CONFEPAR (seção 5.2). Por último, resume-se as conclusões e implicações normativas do capítulo (seção 5.3).

### **5.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA SUDCOOP**

#### **5.1.1 Identificação**

A Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste – SUDCOOP, foi fundada no dia 13 de dezembro de 1977 no sudoeste do estado do Paraná, na cidade de Francisco Beltrão. O início das atividades administrativas da empresa deu-se em 1978, e em 1979 houve a aquisição do Frigorífico Medianeira S.A., passando a operar com a marca Frimesa.

A partir de então, a Frimesa passou a adquirir diversas unidades industriais de laticínios no oeste do Paraná e em 1990 inaugurou a unidade Fabril de Queijos, em Marechal Cândido Rondon.

A Frimesa é regida pelo sistema cooperativista, sendo composta por uma diretoria, conselho de administração, conselho fiscal efetivo e suplentes. Entre produtores, colaboradores e prestadores de serviços diretos, somam-se cerca de 19.000 pessoas.

Das três Cooperativas Centrais existentes no Paraná em 1997, CCLPL, SUDCOOP e CONFEPAR, só as últimas duas continuam em operação, já que a CCLPL foi adquirida em 1997 pela italiana Parmalat.

Em 1998 foi fundada a CENTRALPAR, que reunia as Cooperativas Singulares CLAC e WITMARSUN, mas que não passou da intenção de funcionamento e desativou as suas operações em 2000.

A SUDCOOP estabeleceu uma parceira com a CLAC e a WITMARSUN, estabelecidas próximas da região de Curitiba, na captação de leite produzidos por elas e ocupa sob a forma de arrendamento as instalações da CENTRALPAR.

Atualmente a Frimesa conta com uma unidade industrial de carnes e cinco unidades industriais de leite, sendo uma em Curitiba.

A Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste – SUDCOOP é formada por 6 (seis) unidades fabris e 5 (cinco) cooperativas filiadas:

- Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda – COPAGRIL;
- Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda – COTREFAL;
- Cooperativa Agrícola Consolata Ltda – COPACOL;
- Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – COOPERVALE;
- Cooperativa dos Produtores de Suínos e leite do Estado do Paraná –COOPERLAC.

A sede administrativa da Frimesa está situada na região oeste do Paraná, a 56 km de Foz do Iguaçu, em Medianeira.

A filosofia da Cooperativa está fundamentada no trabalho cooperativo entre as pessoas que compõe toda a cadeia de produção, que vai do produtor ao cliente final. Acreditam que o crescimento da empresa só será possível com o conhecimento de todas as pessoas envolvidas no processo de busca e satisfação dos clientes.

### **Principais linhas e produtos da Cooperativa**

Os produtos lácteos produzidos pela SUDCOOP:

#### **Iogurtes:**

- iogurte salada de frutas, iogurte morango, iogurte pêssego – embalagem em saco plástico de 1 litro.
- iogurte salada de frutas, iogurte morango; iogurte pêssego, iogurte coco – embalagem em garrafa plástica de 1 litro.

**Leite:**

- leite pasteurizado tipo C , leite pasteurizado desnatado – embalagem em saco plástico de 1 litro;
- leite integral UHT – tipo longa vida – embalagem *tetra pak* de 1 litro.
- leite desnatado UHT – tipo longa vida – embalagem *tetra pak* de 1 litro.

**Bebida láctea:**

- *chocant* UAT/UHT – embalagem tipo longa vida de 1 litro e 200 ml.
- *chocant* – embalagem em saco plástico de 1 litro.
- bebida láctea com iogurte sabor: salada de frutas, morango, pêssigo e coco – embalagem em saco plástico de 1 litro.

**Doce de leite:**

- doce de leite tradicional – embalagem em pote plástico de 500g e em balde de 4,8kg.
- doce de leite *light* – embalagem plástica de 300g.

**Requeijão:**

- requeijão tradicional e *light* – embalagem em copo de vidro de 200g.
- requeijão sabor *cheddar*, sabor ervas finas e quatro queijos – embalagem em copo de vidro de 200g.

**Manteiga:**

- manteiga extra com sal e sem sal – embalagem em pote plástico de 500g e 200g.
- manteiga extra sem sal em pacote – embalagem de 200g.

**Queijo:**

- queijo mussarela, queijo prato
- queijo gouda – embalagem por peça de 3kg (formato redondo) e fatias de 350g.
- queijo provolone – embalagem em rede por peça de 4,7kg e fatia de 360g.
- queijo parmesão – embalagem peça de 4,5kg e fatia de 350g.
- queijo parmesão ralado – embalagem em pacote plástico de 50g e 100g.

Os produtos da Central estão assim distribuídos: para a fabricação de leite pasteurizado, longa vida ou cru, são destinados 77,18% da matéria-prima captada, e 16,39% é destinado para a fabricação de queijo e 6,43% para os produtos industrializados, como os iogurtes, bebidas lácteas, manteiga, creme de leite, doce de leite, requeijão (quadro 5.1).

**QUADRO 5.1 – PRODUTOS EM VOLUME DE PRODUÇÃO DA SUDCOOP**

<b>PRODUTOS</b>	<b>%VOLUME DE PRODUÇÃO</b>
<b>Leite</b>	<b>77,18</b>
Leite pasteurizado	21,86
Leite longa vida	38,45
Leite em pó	0,30
Leite cru	16,57
<b>Queijo</b>	<b>16,39</b>
queijo massa mole	12,20
queijo massa dura	4,19
<b>Iogurte</b>	<b>0,76</b>
<b>Bebidas lácteas</b>	<b>0,90</b>
<b>Outros</b>	<b>4,77</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

Em 1999, a SUDCOOP uniu os produtos frios e laticínios, sendo que todos os produtos lácteos começaram a ser comercializados com a marca Frimesa. Ainda existem alguns produtos que levam outras marcas, como o leite pasteurizado Rei do Oeste e o leite pasteurizado e o longa vida Clac.

A produção da Central tem crescido em relação ao leite fluido e seus derivados, mas na produção de queijos e soro em pó tem sido negativo. Como a produção é centralizada no leite e nos seus derivados, o desempenho tem sido positivo como poder ser observado no quadro 5.2.

**QUADRO 5.2 - PRODUÇÃO DA SUDCOOP – em mil kg/litros**

<b>PRODUTO</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
leite fluido	57.403	62.335	68.765	89.309	143.312	60,47%
Derivados	6.855	9.376	10.454	10.620	12.281	15,75%
Queijos	5.301	4.683	3.653	3.142	2.908	-7,44%
soro em pó	2.889	2.312	1.649	1.857	1.044	-43,81%
leite em pó	==	==	409	==	65	==
Terceiros	==	8.174	7.024	941	==	==
<b>Total</b>	<b>72.448</b>	<b>86.880</b>	<b>91.954</b>	<b>105.859</b>	<b>159.609</b>	<b>50,78%</b>

FONTE: Relatório Anual 2000 da FRIMESA

A produção aumentou em volume, as vendas da empresa nos três últimos anos apresentou um crescimento contínuo, bem como o seu faturamento, só o número de funcionário apresentou um declínio de 5% (quadro 5.3).

**QUADRO 5.3 - SUDCOOP EM NÚMEROS (mil)**

	1997	1998	1999	2000
Empregados	-----	330	386	312
Vendas	78.447	87.223	105.674	158.760
Faturamento	70.285	74.979	89.165	131.320
Em reais				
Produção em Toneladas	91.954	91.954	105.859	159.609

FONTE: Pesquisa de Campo

### **Destino da produção da Cooperativa**

O mercado interno é o grande absorvedor da produção. O Paraná absorve 14,2%, representando o maior mercado, atuando também na região Sudeste e um pouco no Centro-Oeste.

### **Evolução da capacidade instalada**

A capacidade instalada da Central, em volume de produção apresentou o seguinte comportamento: em 1998 foram produzidas 164.255 toneladas de leite, em 1999 ocorreu uma queda de (7,05%) com um volume de 152.664 e em 2000 a situação sofreu uma alteração significativa, com um volume de produção de 243.003 toneladas, apresentando um crescimento de 59,17%.

### **Origem dos principais equipamentos**

Os equipamentos utilizados são na grande maioria adquiridos no mercado interno. Os insumos e a matéria-prima são provenientes do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

### Origem das principais matérias-primas

A captação do leite é feita com todas as Cooperativas Singulares associadas e aquelas que têm um contrato de parceria e arrendamento. A captação do leite por dia pode ser visualizada no quadro 5.4, e percebe-se o crescimento dos fornecedores da matéria-prima, mais notadamente de terceiros.

**QUADRO 5.4 – ORIGEM DO RECEBIMENTO DE LEITE DA SUDCOOP – em litros/dia**

COOPERATIVAS	1996	1997	1998	1999	2000	VARIAÇÃO
COPAGRIL	103.914	108.392	117.489	125.333	128.234	2,315
COTREFAL	56.473	54.760	66.604	67.140	75.778	12,86
COPACOL	17.669	19.364	19.813	18.653	15.327	-17,83%
COOPERVALE	55.328	50.106	51.577	51.864	50.888	-1,88%
COOPERCLAC	==	==	62.436	62.331	71.296	14,38%
SUDCOOP TOLEDO	72.250	60.982	==	==	==	==
WITMARSUN	==	==	==	==	57.482	==
CLAC	==	==	==	==	65.201	==
TERCEIROS	2.292	20.309	8.340	13.579	24.891	83,30%
TOTAL	307.926	313.913	326.259	338.900	489.096	44,32%

FONTE: Relatório Anual 2000 - FRIMESA

### 5.1.2 Produtos e qualidade

#### Principais atributos dos produtos

Segundo a SUDCOOP os principais atributos que os seus produtos precisam ter, são apresentados no quadro 5.5 segundo o grau de importância:

**QUADRO 5.5 - PRINCIPAIS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS DA SUDCOOP**

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Diferenciação	muito importante
estética do produto	muito importante
conformidade com as especificações técnicas	muito importante
sofisticações tecnológicas	muito importante
prazo de garantia oferecido	muito importante
atendimento ao consumidor	muito importante
prazo de entrega	muito importante
Produtos de vanguarda	Importante
baixo preço	não se aplica

FONTE: Pesquisa de Campo

### Formas de diferenciar o produto

A SUDCOOP tenta diferenciar seus produtos no mercado, ou seja, atraindo o consumidor por meio de:

**QUADRO 5.6 – FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS DA SUDCOOP**

<b>FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
inovação de produto	muito importante
forma de apresentação	muito importante
embalagem	muito importante
qualidade do produto	muito importante
publicidade	muito importante
rapidez na entrega	muito importante
informação ao consumidor	muito importante

FONTE: Pesquisa de Campo

### Sistemas e testes de controle de qualidade da produção

O controle de qualidade dos produtos é feito no início da cadeia, a matéria-prima o leite passa por um controle de qualidade. Tanto que os produtores recebem de acordo com a qualidade do produto. A composição do preço do produto repassado ao cooperado é de 75% pela qualidade e 25% pelo volume. Os pequenos e médios produtores são premiados mesmo que tenham pouco volume de produção. A coleta é feita a granel, em média são produzidos 130 litros/dia/produtor, dez anos atrás era de 80 litros/dia/produtor. O maior produtor produz 6.800 litros/dia.

Em 1993 foi implantado o sistema de resfriamento na propriedade e transporte a granel. A FRIMESA foi a primeira empresa no Brasil que teve 100% de transporte a granel em 1994. Este sistema reduziu em 50% o valor do frete para o produtor e a qualidade melhorou significativamente.

A empresa está buscando melhorias no seu padrão de qualidade que está em fase adiantada de implantação da ISO 9000 e está estudando possibilidades de implantação da ISO 14000.

Existe também uma grande preocupação por parte da SUDCOOP com a preservação do meio ambiente. A empresa investe no tratamento dos efluentes gerados e na recomposição da biomassa, através dos reflorestamentos das áreas próximas às unidades fabris e com reservas ecológicas.

### Fatores determinantes da competitividade

Os fatores determinantes para a manutenção da capacidade competitiva pela Central são buscados mais precisamente nos fatores estruturais e empresariais e não necessariamente nos fatores sistêmicos.

Os fatores estruturais têm muita importância, conforme quadro 5.7.

**QUADRO 5.7 – FATORES ESTRUTURAIS DA SUDCOOP**

<b>FATORES ESTRUTURAIS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
Qualidade da matéria-prima	muito importante
custo da matéria-prima	muito importante
Qualidade da mão-de-obra	muito importante
custo da mão-de-obra	muito importante
nível tecnológico dos equipamentos	muito importante
Inovações no desenho e estilo dos produtos	muito importante
novas estratégias de comercialização	muito importante
capacidade de atendimento (volume e prazo)	muito importante

FONTE: Pesquisa de campo

Em relação às novas estratégias de comercialização a empresa tem buscado parcerias com a COMFRIO – distribuidor logístico e com a CENTRALPAR.

A parceria com a COMFRIO, que nada mais é do que um armazém geral de refrigeração e congelamento, que também é um operador logístico, visa descarregar, armazenar, carregar e entregar ao cliente, instalado no interior de São Paulo em Bebedouro. A filial instalada a partir de novembro/2001, composta por quatro ou cinco funcionários, ficará com a tarefa de fazer o faturamento e a roteirização da entrega.

A utilização das instalações da CENTRALPAR em Curitiba faz parte de uma abertura a parceiras, hoje quem quiser crescer tem que buscar de uma maneira conjunta redução de custos (economias de escala e de escopo), estabelecendo metas de sobrevivência na atividade de leite no Brasil. Esta parceria resulta na redução de custos e uma maior proximidade com o mercado consumidor. A bacia de captação está ao redor de Curitiba e de União da Vitória, e o maior mercado consumidor do leite pasteurizado e do leite longa vida está localizado na capital e região metropolitana. Nesta unidade são produzidos, leite longa vida, iogurte, requeijão, leite pasteurizado, bebida láctea, creme de leite, além do leite da marca Clac.

As estratégias por grupos de produtos adotados estão assim distribuídas:

- Produtos não concentrados<sup>32</sup> na planta de Curitiba;
- Produtos concentrados na planta industrial do interior, e
- Bacia leiteira estabelecida no oeste e sudoeste do Paraná.

A adoção destas estratégias permite a produção em plantas industriais de produtos concentrados próximos às bacias leiteiras (produtores), e longe do mercado. Por outro lado, os produtos não concentrados estarão em plantas industriais próximos do mercado consumidor, - permitindo redução de custos no transporte e distribuição.

Para a captação de leite foram feitos contratos de arrendamento, como no caso do:

- Laticínio de Capanema – COAGRO, na região sudoeste do Estado, que produz o leite Notável, que produz 62.000 litros dia;
- Em Douradina (50km de Umuarama), na região noroeste do Estado, com 25.000 litros/dia, mas com uma projeção de 50.000 litros/dia em três anos;
- Cooperativa de Joaçaba (SC) SOLEMIL, com 45.000 litros/dia, passando para 100.000 litros/dia em três anos;
- Tem também contratos de compra de leite com a COASUL de São João do Oeste, Auriverde em Cunha Porá (SC) e Cooperativa de Campos Novos no meio-oeste de Santa Catarina.
- Em União da Vitória são captados 60.000 litros/dia.

---

<sup>32</sup> Produtos concentrados são aqueles que requerem mais matéria-prima, como no caso do leite em pó que para ser fabricado um litro são necessários 10 litros de leite, e para o um quilo de queijo são necessários 5 litros de leite.

- Foi feita também uma parceria com uma empresa paulista Alibra para a instalação de uma torre de secagem (fabricação de leite em pó) junto ao concentrador. Esta torre além do leite irá fazer alimentos desidratados para merenda escolar e soro em pó. Todo o investimento será feito pela Alibra, resolvendo o problema da Central com o soro em pó e também proporcionando a fabricação de leite em pó. A destinação do leite em pó é o varejo e para o próprio consumo da Central.

Na planta industrial de Marechal Cândido Rondon são produzidos os queijos, com uma capacidade de 300.000 litros/dia, leite longa vida 200.000 litros/dia (duas máquinas) e produz ainda doce de leite e manteiga.

Em Cascavel são produzidos também leite pasteurizado e creme de leite, e em Matelândia iogurtes.

Para os próximos anos estão previstos a fabricação de leite fermentado e sobremesas lácteas. Para este ano (2001) está previsto o lançamento do leite com fibras, que é um produto funcional, cujo desenvolvimento durou dois anos.

Por sua vez, os fatores empresariais também determinam a competitividade da Central, conforme o quadro 5.8.

**QUADRO 5.8 – FATORES EMPRESARIAIS DA SUDCOOP**

<b>FATORES EMPRESARIAIS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
relacionamento com o fornecedor	muito importante
inovação tecnológica (p&d)	muito importante
inovação organizacional	muito importante
reestruturação organizacional	muito importante

FONTE: Pesquisa de campo

A inovação tecnológica é imprescindível para acompanhar a evolução dos produtos colocados pela concorrência no mercado, e também pela produção em escala e redução de custos. A inovação organizacional para as cooperativas é uma questão de sobrevivência.

Os processo produtivos ajudam na redução de custos, a empresa que quer ser competitiva tem que ter custos reduzidos ou baixos há necessidade de escala, precisa-se de volume. A estratégia de diferenciação também é muito importante.

Teve início em 1988, um programa de melhoramento de gestão na empresa, com a realização do diagnóstico em estratégia de *marketing* e estrutura organizacional, sendo que em 1989, houve a adoção do planejamento estratégico, tático e operacional, que continua até hoje, sendo continuamente aperfeiçoado.

No ano de 1992, a SUDCOOP implantou um sistema gerencial fundamentado em planejamento, execução, relatório e avaliação, e em 1994 iniciou a implantação de um programa de qualidade total, baseado no TQM. Em 1997, um novo sistema de gestão na empresa foi implementado. Uma nova metodologia de gerenciamento pelas diretrizes foi usada, sendo que a empresa passou por uma readequação para melhor se adaptar ao novo ambiente competitivo.

Dentro dos fatores sistêmicos somente a oferta de créditos e a taxa de juros, assim como a infra-estrutura são muito importantes (quadro 5.9).

**QUADRO 5.9 – FATORES SISTÊMICOS DA SUDCOOP**

<b>FATORES SISTÊMICOS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
oferta de créditos e taxas de juros	muito importante
Infra-estrutura	muito importante
taxa de câmbio	importante
política tributária	importante
tendências do comércio internacional	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

### **Vantagens competitivas**

A vantagens competitivas da Central frente à concorrência estão centradas na qualidade da matéria-prima, qualidade do produto, produtos de vanguarda, novas estratégias de comercialização, capacidade de atendimento com volume e prazo, rapidez e prazo na entrega e inovação de produto e processo (quadro 5.10).

**QUADRO 5.10 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA SUDCOOP**

VANTAGENS	SIM	NÃO
qualidade da matéria-prima	X	
qualidade do produto	X	
produtos de vanguarda	X	
novas estratégias de comercialização	X	
capacidade de atendimento (prazo e volume)	X	
rapidez no prazo e na entrega	X	
inovação de produto e processo	X	
informação ao consumidor		X
Nível tecnológico dos equipamentos		X
sofisticações tecnológicas		X
qualidade da mão-de-obra		X
prazo de garantia e assistência técnica oferecida		X
forma de apresentação e estética do produto		X
conformidade com especificações técnicas		X
publicidade		X
baixo preço		X
custo da matéria-prima		X
custo da mão-de-obra		X

FONTE: Pesquisa de Campo

A Central tem convicção de que para ser competitiva no mercado interno precisa aumentar sua captação para 1 milhão de litros por dia, hoje este volume encontra-se em 750 mil/litros/dia<sup>33</sup>. A meta poderá ser alcançada mediante grande estímulo aos cooperados (são 4.770) para aumentar a produção, bem como a produtividade.

### 5.1.3 Recursos humanos

Os funcionários recebem subsídios para freqüentarem Universidades, cursos são realizados para a melhor capacitação profissional. Os produtos industrializados são produzidos pelas funcionárias (mulheres), também na parte das embalagens e preparação dos cortes. O contingente feminino é de 38%, e elas estão se destacando mais na parte de gestão.

<sup>33</sup> A capacidade total da Central é de 850.000 litros/dia, até junho de 2002 a previsão é de utilização de 100% da capacidade instalada.

Os recursos humanos que compõem a Central em 2001 apresentam a seguinte formação:

**QUADRO 5.11 - FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA SUDCOOP**

<b>NÍVEIS DE FORMAÇÃO</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS</b>	<b>% DO TOTAL DE EMPREGADOS</b>
Primeiro grau incompleto	151	31,07
Primeiro grau completo	75	15,43
Segundo grau incompleto	155	31,89
Segundo grau completo	57	11,73
Superior incompleto	20	4,12
Superior completo	19	3,91
Pós-graduação- especialização	9	1,85
<b>TOTAL</b>	<b>486</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

Na visão da Cooperativa a formação é muito importante, no sentido da escolaridade, mesmo assim 31,07% dos funcionários têm o primeiro grau incompleto e também 31,89% têm o segundo grau incompleto. Esta situação mostra a ainda há muita atitude a ser tomada no sentido de melhorar o nível educacional dos funcionários da Central.

São oferecidos cursos de aprendizagem, funcionando como um estágio, onde o interessado faz o aprendizado. Quando aparece uma oportunidade de emprego, a empresa busca aqueles que fizeram o estágio, pois já estão parcialmente capacitados para assumir a função.

Também proporciona cursos de aperfeiçoamento profissional aos funcionários, mais ao nível gerencial, mas está buscando qualificar funcionários de todos os setores (tabela 5.12). Os cursos são ministrados na própria empresa, mas também em outras cidades se for necessário.

**QUADRO 5.12 - HORAS DE TREINAMENTO  
DOS FUNCIONÁRIOS (ano)DA SUDCOOP**

ÁREAS	HORAS
administrativa	28
produção	25
laboratórios	30
gerenciais	38
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

#### 5.1.4 Reestruturação produtiva

A reestruturação produtiva da Central é também baseada em tecnologias de gestão, como adoção do círculo de controle de qualidade – CCQ, que foi implementando sete anos atrás, o PDCA, análise de falhas MASP há cinco anos e a empresa está em fase de implantação o controle estatístico de processo – CEP quadro 5.13).

**QUADRO 5.13 – TECNOLOGIAS DE GESTÃO DA SUDCOOP**

TECNOLOGIAS DE GESTÃO	PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO
círculo de controle de qualidade – CCQ	1994
controle estatístico de processo – CEP	2001
células de produção	===
Grupo de trabalho	===
Mini-fábrica	===
<i>just-in-time</i> interno	===
<i>just-in-time</i> externo	===
Kanban	===
Outros: PDCA/análise de falhas	1996

FONTE: Pesquisa de Campo

As principais alterações realizadas no processo produtivo da cooperativa dizem respeito à inovação tecnológica, construção de uma nova planta industrial em Marechal Cândido Rondon para fabricação de queijos e o arrendamento com a CENTRALPAR para utilização das suas instalações. Bem como a captação do leite das duas cooperativas

singulares que formavam a CENTRALPAR, a CLAC e a WITMARSUN, bem como novas técnicas organizacionais no processo produtivo.

Os novos processos produtivos adotados pela Central, dizem respeito a alterações na planta industrial, seja introduzindo um equipamento novo na planta existente, seja na construção de uma nova planta, ou ainda arrendando uma planta industrial. As introduções de novos equipamentos na planta original ficam por conta das máquinas que produzem o leite longa vida. E as novas técnicas organizacionais dizem respeito, as mudanças na parte administrativa, com enxugamento do organograma, reduções de níveis hierárquicos e o profissionalismo adotado pela empresa nos últimos anos. (quadro 5.14).

**QUADRO 5.14 – ALTERAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO DA SUDCOOP – ANOS 90**

ALTERAÇÕES	IMPLEMENTAÇÃO
introdução de novo equipamento na planta original	Sim
construção da nova planta com novos processos	Sim
novas técnicas organizacionais no processo produtivo	Sim
redesenho da planta original	Não

FONTE: Pesquisa de Campo

O maior avanço da indústria de lácteos foi sem dúvida o lançamento do leite longa vida em embalagem *tetra pak*. O leite tradicional - pasteurizado teve que ceder lugar ao longa vida, e os laticínios que não se adequaram a essa realidade, não conseguiram se manter no mercado.

Na década de 90 os maiores avanços alcançados pela Central estão relacionados com as alterações nas embalagens, nas alterações técnicas dos produtos e o lançamento de novos produtos.

### 5.1.5 Capacitação tecnológica

Os investimentos em pesquisa & desenvolvimento são feitos de acordo com a política da empresa estabelecida para aquela área. Por exemplo, a Central desenvolveu nos últimos dois anos um leite enriquecido com fibras, considerado um produto multifuncional, que será lançado no mercado ainda este ano. Os quesitos básicos para o desenvolvimento dos seus produtos, podem ser observados no quadro 5.15.

**QUADRO 5.15 – OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA SUDCOOP**

<b>DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
redução do tempo entre a concepção e a introdução do produto no mercado	muito importante
busca de prevenção de problemas na produção	muito importante
aperfeiçoamento da qualidade do produto	muito importante
aperfeiçoamento das características técnicas do produto	muito importante
inovação na estética do produto	muito importante
busca de agilidade para responder às mudanças no mercado	importante
adequação aos padrões da ISO 9000	pouco importante
adequação aos padrões da ISO 14000	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

De acordo com o padrão tecnológico estabelecido para o setor, a SUDCOOP acredita que o seu maior diferencial frente a concorrência é a qualidade da sua matéria-prima. Foi a primeira empresa nacional a adotar a coleta de leite a granel e tanques de refrigeração, e com um ano de implantação 100% dos cooperados estavam adequados ao novo padrão de resfriamento e transporte de leite. Considera também que o custo da sua mão-de-obra é menor, mas infelizmente a qualidade desta mesma mão-de-obra é inferior. E que o seu nível tecnológico está compatível com o estabelecido para o setor (quadro 5.16).

**QUADRO 5.16 - COMPARAÇÃO DO PADRÃO TECNOLÓGICO DA SUDCOOP**

<b>PADRÃO TECNOLÓGICO</b>	<b>QUALIFICAÇÃO</b>
qualidade da matéria-prima	superior
Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção	semelhante
Grau de modernização das instalações físicas	semelhante
Nível tecnológico dos equipamentos	semelhante
Nível tecnológico dos insumos utilizados	semelhante
Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção	semelhante
processos e materiais de embalagem	semelhante
custo da matéria-prima	inferior
custo da mão-de-obra	inferior
qualidade da mão-de-obra	inferior
Capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos	inferior

FONTE: Pesquisa de Campo

Os maiores obstáculos destacados pela Central com respeito a capacitação tecnológica estão centralizados na indisponibilidade financeira, falta de recursos humanos qualificados, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados e falta de incentivos fiscais e financeiros (quadro 5.17).

**QUADRO 5.17 – OBSTÁCULOS AO AVANÇO TECNOLÓGICO DA SUDCOOP**

OBSTÁCULOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
disponibilidade financeira	muito importante
falta de recursos humanos qualificados	muito importante
Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados	muito importante
falta de incentivos fiscais e financeiros	muito importante
dificuldades de acesso às informações tecnológicas	importante
falta de estratégia cooperativa de desenv. tecnológico cooperativo	importante
Instabilidade de mercado	importante
dimensão do mercado	importante

FONTE: Pesquisa de Campo

No decorrer da década de 1990, as inovações mais importantes adotadas pela SUDCOOP, foram em relação a inovações no produto e no processo produtivo (quadro 5.18).

**QUADRO 5.18 – INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS NA DÉCADA DE 90 PELA SUDCOOP**

INOVAÇÕES	IMPLEMENTADAS
<b>inovações de produto</b>	
alterações na embalagem	Sim
alterações nas características técnicas	Sim
Novo produto	Sim
<b>inovações no processo produtivo</b>	
incorporação de novos equipamentos na planta industrial	Sim
Nova configuração da planta industrial	Sim
<b>introdução de novas técnicas organizacionais</b>	
células de produção	Não
<i>just- in- time</i>	Não
Introdução de novas matérias-primas	Não

FONTE: Pesquisa de Campo

### 5.1.6 Relações de cooperação interna e externa da Central

A empresa considera a troca de informações extremamente importante, pois propicia ampliação de conhecimento. É uma necessidade fundamental saber dos fornecedores quais são os melhores equipamentos, as máquinas que tem custo menor de manutenção e de utilização, a troca de informação se tornou imprescindível. Os fornecedores são escolhidos primeiramente pelo custo do produto e, depois pelo avanço tecnológico contido nos produtos.

As relações com os clientes se dão de uma maneira cooperativa por meio de troca de informações técnicas e organizacionais, desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos, treinamento de pessoal e assistência técnica (quadro 5.19).

**QUADRO 5.19 – RELAÇÕES DA SUDCOOP COM OS CLIENTES**

<b>TIPOS DE RELAÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
troca de informações técnicas e organizacionais	muito freqüente
desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos	muito freqüente
treinamento de pessoal	muito freqüente
assistência técnica	muito freqüente

FONTE: Pesquisa de Campo

Os motivos que levam a Cooperativa estabelecer vínculos de cooperação com os clientes baseiam-se em dar conhecimento dos produtos ao cliente, melhorar a tecnologia, capacitar a mão-de-obra (quadro 5.20).

**QUADRO 5.20 – MOTIVOS DE COOPERAÇÃO DA SUDCOOP COM OS CLIENTES**

<b>MOTIVOS DE COOPERAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
capacitação do cliente	muito importante
acesso e atualização de tecnologia	muito importante
capacitação de recursos humanos	muito importante
acesso e atualização de tecnologia	muito importante
complementariedade tecnológica	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

A Central também mantém vínculos com institutos de pesquisa e ensino, bem como com a OCEPAR e o CEFET no treinamento de recursos humanos. A parte das promoções promovidas pelo governo federal e municipal deixam muito a desejar, mas o governo estadual tem contribuído para o setor na visão da Central.

A Central estabelece relações de cooperações com empresas, instituições e demais Cooperativas, sempre com a intenção de poder melhor interagir no ambiente em que está inserida. (quadro 5.21).

**QUADRO 5.21 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO DA SUDCOOP**

<b>COOPERAÇÃO COM</b>	<b>RELAÇÕES</b>
empresas clientes	Existem
empresas concorrentes	Existem
empresas fornecedoras	Existem
centros tecnológicos	Existem
universidades	Existem
sindicatos patronais	Existem
órgãos públicos	Existem
cooperativas	Existem
cooperativas centrais	Existem

FONTE: Pesquisa de Campo

As feiras internacionais e nacionais propiciam um maior intercâmbio entre o setor. As publicações sobre a indústria também são relevantes, enfim todas as fontes de informações são bem-vindas, pois contribuem para um melhor desempenho da Cooperativa dentro do setor lácteo (quadro 5.22).

**QUADRO 5.22 – FONTES DE INFORMAÇÃO DA SUDCOOP**

<b>FONTES DE INFORMAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
com fornecedores de equipamentos	muito importante
com empresas da região (exceto fornecedores)	muito importante
empresas fora da região (exceto fornecedores)	muito importante
Com clientes	muito importante
Feiras e exposições internacionais	muito importante
Feiras e exposições nacionais	muito importante
<i>workshops</i> de produtores	muito importante
publicações especializadas	muito importante
departamentos de pesquisa e desenv. da empresa	muito importante
departamentos de pesquisa e desenv. locais/regionais	muito importante
departamentos de pesquisa e desenv. Nacionais	muito importante
universidades e centros de pesquisa regionais/locais	muito importante
universidades e centros de pesquisa nacionais	muito importante
aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente	muito importante
aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais	muito importante
aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos	importante
consultores especializados nacionais	importante
consultores especializados locais/regionais	importante
bibliotecas ou serviços de informação	importante
consultores especializados internacionais	pouco importante
departamentos de pesquisa e desenv. internacionais	pouco importante
universidades e centros de pesquisas internacionais	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

### 5.1.7 Financiamentos e investimentos

As fontes de investimento são muito importantes, pois viabiliza a execução dos projetos. Os recursos mais utilizados são os próprios e os oriundos do BNDES (quadro 5.23).

**QUADRO 5.23 – FONTES DE FINANCIAMENTO DA SUDCOOP**

<b>FONTES</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
recursos próprios	Muito importante
bancos públicos	Muito importante
bancos privados	Pouco importante
recursos externos	Pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

Os investimentos a serem realizados pela Central para os próximos cinco anos, giram em torno da modernização das suas próprias plantas industriais já existentes e na aquisição de plantas também já existentes. Os recursos destinados aos investimentos para os próximos cinco são na ordem de 2% sobre o faturamento. Um dos últimos investimentos realizados pela empresa visava a modernização, mas ainda há muito a ser investido quadro (5.24).

**QUADRO 5.24 – FORMAS DE INVESTIMENTOS DA SUDCOOP**

<b>FORMAS DE INVESTIMENTOS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
aquisição de plantas já existentes	X	
implantação de nova fábrica		X
modernização de plantas já existentes	X	

FONTE: Pesquisa de Campo

Os objetivos dos investimentos são para a melhoria da qualidade do produto para o mercado, diversificação da produção, aquisição de novas tecnologias, máquinas e equipamentos e modernização do parque fabril. Como por exemplo, equipamentos adequados para a fabricação de queijo ralado para a cadeia de Pizza Hut (quadro 5.25).

**QUADRO 5.25 – OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS DA SUDCOOP**

<b>OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
melhoria da qualidade do produto para o mercado interno e externo	X	
diversificação da produção	X	
aquisição de novas tecnologias	X	
máquinas e equipamentos	X	
modernização do parque fabril	X	
controle ambiental		X
treinamento de pessoal		X
adequação às exigências do mercado internacional		X

FONTE: Pesquisa de Campo

## 5.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA CONFEPAR

### 5.2.1 Identificação

Fundada em 17 de maio de 1982, a CONFEPAR – Cooperativa Central Agro-Industrial Ltda, tem como principal atividade a industrialização de produtos lácteos.

A CONFEPAR é uma fusão de Cooperativas, onde cada uma faz a sua parte, e toda a produção e comercialização é feita por uma única unidade industrial – a Central. As Cooperativas filiadas cuidam da captação e da parte do fomento junto ao produtor. As Cooperativas singulares que fazem parte da CONFEPAR:

- Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda – CATIVA
- Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda – COCAFÉ
- Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda – COROL
- Cooperativa Agrop. dos Cafeicultores de Porecatu Ltda – COFERCATU
- Cooperativa e Laticínios de Mandaguari Ltda – COLARI
- Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava Ltda – COAMIG
- Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda – COPAGRA
- Cooperativa Platinense dos Cafeicultores Ltda – COPLAC

O parque industrial encontra-se estabelecido em Londrina em uma área total de 95.000 m<sup>2</sup> e 9.000 m<sup>2</sup> de área industrial. A capacidade de armazenamento é de 485.000 litros nos tanques e silos; 540.000 litros no armazém UHT; 1.200 toneladas no armazém em pó e uma câmara fria com capacidade para 500 toneladas.

A CONFEPAR antes era uma Confederação que reunia a CCLPL e a SUDCOOP, está última se desvinculou da Confederação a uns oito anos atrás, e a CCLPL um ano antes da sua incorporação pela multinacional italiana em 1996. Então a CONFEPAR passou a ser apenas uma Central.

### Principais produtos da Cooperativa

Os principais produtos produzidos pela CONFEPAR:

- Leite longa vida integral, marcas: cativa e polly
- Leite longa vida desnatado, marcas: cativa e polly

- Leite longa vida chocolate, marca: cativa
- Leite longa vida com frutas, marca: cativa
- Leite pasteurizado tipo B (saco plástico), marcas: cativa e polly
- Leite pasteurizado tipo C (saco plástico), marcas: cativa e polly
- Leite pasteurizado tipo B (saco plástico), marca: cidade verde
- Leite pasteurizado tipo C (saco plástico), marca: cidade verde
- Leite em pó integral – pacote laminado de 400g, marcas: cativa e polly
- Leite em pó integral – pacote de papelão de 400g, marcas: cativa e polly
- Leite em pó integral – pacote de 25kg, marca: confepar
- Leite em pó desnatado – pacote de 25kg, marca: confepar
- Leite pasteurizado tipo C vitaminado (saco plástico)
- Manteiga extra sem sal – caixa de 20kg, marca: confepar
- Manteiga extra com sal – caixa de 20kg, marca: confepar
- Manteiga extra sem sal – caixa de 5kg, marca: confepar
- Bebida Láctea, sabores: morango e pêsego (saco plástico)
- Bebida Láctea com iogurte e frutas, sabores: morango e pêsego (copo plástico com 300ml), marca: cativa
- Bebida de frutas, sabores: laranja, maracujá e uva (copo plástico com 300 ml), marca: cativa
- Creme de leite em balde plástico com 3.600kg, marca cativa

A capacidade de produção dia é de 200.000 litros de leite em pó; 200.000 litros de soro de leite; 210.000 litros de leite UHT; 150.000 litros de leite pasteurizado; 90.000 litros de queijos e 150.000 litros de manteiga.

Os produtos da Central concentram-se basicamente na linha de produtos do leite, sendo que: 12,8% da captação é destinado ao leite pasteurizado, 27,3% para o leite longa vida, 55% é para o leite em pó e 4,9% é destinado a fabricação de outros produtos, como bebidas lácteas, manteiga e creme de leite. As atividades prioritárias estão concentradas no processo produtivo do leite em pó (quadro 5.26).

**QUADRO 5.26 – PRINCIPAIS PRODUTOS DA CONFEPAR**

<b>PRODUTOS</b>	<b>% VOLUME DE PRODUÇÃO</b>
Leite	95,1
leite pasteurizado	12,8
leite longa vida	27,3
leite em pó	55
Outros	4,9

FONTE: Pesquisa de Campo

Em cinco anos a Central pretende atingir o objetivo de ser um exemplo no Brasil em termos de produção, qualidade e eficiência. Este cenário será conquistado com novas posições conseguidas pouco a pouco, fornecendo para grandes empresas, como a Láctea, a Kibon e a Fleischmann Royal. Estão se adaptando a realidade de mercado e buscando ser referência nacional em termos de produtos lácteos.

#### **Destino da produção da Cooperativa**

A comercialização é realizada mais a nível regional, o leite pasteurizado e longa vida são destinados para o mercado paranaense, paulista e catarinense. Tanto a distribuição com as vendas são terceirizadas.

#### **Evolução da capacidade instalada**

A capacidade de produção apresentou um salto significativo de 1994 para 1996, de 15.000 para 95.000 toneladas por ano, e em 1998 passa para 130.000 toneladas e se mantém até 2000 (quadro 5.27). São produzidos 1,3 milhão de litros de leite por dia.

**QUADRO 5.27 - CAPACIDADE INSTALADA EM VOLUME DE PRODUÇÃO DA CONFEPAR (toneladas)**

<b>ANO</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>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>T/ANO</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

### Origem dos principais equipamentos

Os equipamentos utilizados no processo de produção são adquiridos tanto no mercado nacional, quanto no exterior, Dinamarca e Suíça. Os fornecedores são escolhidos pela condição técnica dos produtos oferecidos (quadro 5.28).

**QUADRO 5.28 – ORIGEM DOS EQUIPAMENTOS DA CONFEPAR**

EQUIPAMENTO	ORIGEM	% DO TOTAL USADO
APV	Dinamarca	80
TETRA	Suíça	90
SERPACK	Brasil	70

FONTE: Pesquisa de Campo

### Origem das principais matérias-primas

O recebimento do leite é proveniente das Cooperativas afiliadas.

#### 5.2.2. Produtos e qualidade

##### Principais atributos dos produtos

A Central tenta diferenciar seus produtos no mercado, ou seja, atraindo o consumidor primeiramente pela qualidade do seu produto. Os principais atributos que os seus produtos precisam ter são apresentados no quadro 5.29, segundo o grau de importância:

**QUADRO 5.29 - PRINCIPAIS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS DA CONFEPAR**

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Diferenciação	muito importante
Prazo de garantia oferecido	muito importante
conformidade com as especificações técnicas	importante
sofisticações tecnológicas	importante
estética do produto	importante
assistência técnica	importante
Prazo de entrega	importante
produtos de vanguarda	importante
Baixo preço	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

### Formas de diferenciar o produto

A CONFEPAR trabalha mais primando pela qualidade do produto. Tem que ser destacado que a diferenciação não é o forte da Cooperativa, pois ela direcionada mais ao nível de especialização num determinado produto, que no caso é o leite em pó (quadro 5.30).

**QUADRO 5.30 – FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS DA CONFEPAR**

<b>FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
qualidade do produto	muito importante
forma de apresentação	importante
Embalagem	importante
inovação do produto	importante
informação ao consumidor	importante
rapidez na entrega	importante
Publicidade	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

### Sistemas e testes de controle de qualidade da produção

Os testes e controles de qualidade são realizados na matéria-prima, produto em processamento e produto final. São utilizados testes físico-químicos e microbiológicos, como: temperatura, acidez, gordura, redutase, crioscopia, umidade do leite em pó, contagem global, coliforme total, coliforme fecal, mofos e leveduras.

Os produtores são remunerados pela qualidade da matéria-prima. Sendo que, 80% dos produtores estão trabalhando com tanques resfriados e coleta a granel, que melhoram a qualidade e reduzem o preço do frete. A Cooperativa tem ajudado os cooperados que estão se ajustando aos novos padrões, premiando-os com preços diferenciados pela melhor qualidade.

### Fatores determinantes da competitividade

Os fatores determinantes para a manutenção da capacidade competitiva pela Central são buscados nos fatores estruturais, empresarias e nos fatores sistêmicos.

Os fatores estruturais fundamentais são a qualidade da matéria-prima, novas estratégias de comercialização, capacidade de atendimento e nível tecnológico dos equipamentos (quadro 5.31).

**QUADRO 5.31 – FATORES ESTRUTURAIS DA CONFEPAR**

<b>FATORES ESTRUTURAIS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
qualidade da matéria-prima	muito importante
novas estratégias de comercialização	muito importante
capacidade de atendimento (volume e prazo)	muito importante
nível tecnológico dos equipamentos	muito importante
qualidade da mão-de-obra	importante
Inovações no desenho e estilo dos produtos	importante
custo da mão-de-obra	importante
custo da matéria-prima	importante

FONTE: Pesquisa de campo

Os fatores empresariais por seu turno, são também determinantes para o seu desempenho, e os aspectos mais importantes estão relacionados com a inovação tecnológica, organizacional e o relacionamento com os fornecedores (quadro 5.32).

**QUADRO 5.32 – FATORES EMPRESARIAIS DA CONFEPAR**

<b>FATORES EMPRESARIAIS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
inovação organizacional	muito importante
inovação tecnológica (p&d)	muito importante
Relacionamento com o fornecedor	muito importante
reestruturação do organograma	importante

FONTE: Pesquisa de campo

Na visão da Central, os processos produtivos ajudam na redução de custos, e a empresa para ser competitiva tem que ter custos reduzidos, o que implica na necessidade de escala, precisa-se de volume de produção. Esta linha é adotada pela Central, e também acredita que as outras Cooperativas ou Centrais deveriam se especializar num determinado produto, e assim elas teriam economia de escala, redução de perdas na curva de aprendizagem e não seriam concorrentes entre si.

Finalmente, os fatores sistêmicos também têm a sua importância, principalmente sobre a oferta de crédito e juros e as tendências do comércio internacional (quadro 5.33).

**QUADRO 5.33 – FATORES SISTÊMICOS DA CONFEPAR**

FATORES SISTÊMICOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
oferta de créditos e taxas de juros	muito importante
tendências do comércio internacional	muito importante
Taxa de câmbio	importante
política tributária	importante
infra-estrutura	importante

FONTE: Pesquisa de Campo

**Vantagens competitivas**

A vantagens competitivas da CONFEPAR para o enfrentamento com a concorrência estão baseadas na: qualidade da matéria-prima e do produto, conformidade com especificações técnicas, capacidade de atendimento com volume e prazo, rapidez e prazo na entrega (quadro 5.34).

**QUADRO 5.34 – VANTAGENS COMPETITIVAS DA CONFEPAR**

VANTAGENS	MAIS IMPORTANTE
qualidade da matéria-prima	X
qualidade do produto	X
Produtos de vanguarda	
novas estratégias de comercialização	
capacidade de atendimento (prazo e volume)	X
rapidez no prazo e na entrega	X
Inovação de produto e processo	
informação ao consumidor	
nível tecnológico dos equipamentos	
sofisticações tecnológicas	
qualidade da mão-de-obra	
prazo de garantia e assistência técnica oferecida	
forma de apresentação e estética do produto	
conformidade com especificações técnicas	X
publicidade	
baixo preço	
custo da matéria-prima	
custo da mão-de-obra	

FONTE: Pesquisa de Campo

### 5.2.3 Recursos humanos

Os cooperados formam o Conselho de Administração Fiscal, que fiscalizam a Central, mas os funcionários são todos profissionais de carreira, com uma administração que busca constantemente bons resultados. Foram realizados investimentos em controles gerenciais, administrativos, mudança de *software* e os funcionários foram incentivados a fazer graduação e pós-graduação.

Os recursos humanos na Cooperativa estão assim distribuídos conforme sua qualificação:

**QUADRO 5.35 - FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA CONFEPAR**

<b>NÍVEIS DE FORMAÇÃO</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS</b>	<b>% DO TOTAL DE EMPREGADOS</b>
primeiro grau incompleto	100	34
primeiro grau completo	30	10
segundo grau incompleto	42	14
segundo grau completo	96	33
superior incompleto	08	3
superior completo	10	4
pós-graduação- especialização	7	2
<b>Total</b>	<b>293</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

Para a Cooperativa a escolaridade formal de primeiro e segundo graus é muito importante, mesmo assim mais da metade dos funcionários têm ou o primeiro grau incompleto ou o segundo grau incompleto, o que é o caso também da SUDCOOP. E também considera que os seus funcionários apresentam uma qualificação adequada com as funções que exercem, e pretende intensificar a qualificação em determinados setores.

Os funcionários recebem cursos de treinamento, geralmente em hotéis e estes cursos são mais direcionados na parte administrativa (quadro 5.36).

**QUADRO 5.36 - HORAS DE TREINAMENTO  
DOS FUNCIONÁRIOS (ANO) DA CONFEPAR**

ÁREAS	HORAS
administrativa	480
produção	169
laboratórios	101
<b>total</b>	<b>750</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

#### 5.2.4 Reestruturação produtiva

A reestruturação produtiva da CONFEPAR em relação às tecnologias de gestão baseia-se em grupos de trabalho que foi implementado dois anos atrás; círculo de controle de qualidade – CCQ e controle estatístico de processo – CEP no ano passado (quadro 5.37). O planejamento estratégico da Central é estabelecido por meio de estudos realizados entre as gerências, diretorias e Conselho Administrativo e Delegados.

**QUADRO 5.37 – TECNOLOGIAS DE GESTÃO DA CONFEPAR**

TECNOLOGIAS DE GESTÃO	PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO
círculo de controle de qualidade – CCQ	2000
controle estatístico de processo – CEP	2000
células de produção	===
grupo de trabalho	1999
Mini-fábrica	===
<i>just- in- time</i> interno	===
<i>just –in -time</i> externo	===
<i>Kanban</i>	===
outros: PDCA/análise de falhas	===

FONTE: Pesquisa de Campo

No processo produtivo as alterações aconteceram no âmbito de novos equipamentos na planta original. A Cooperativa dispõe de modernos equipamentos para a produção de leite e derivados, produção de longa vida. É a única empresa/cooperativa com torre de secagem de leite e soro nos estados do Paraná e Santa Catarina.

As maiores inovações ocorreram no processo produtivo, com a incorporação de novos equipamentos na planta industrial e a adoção de novas técnicas organizacionais no processo produtivo (quadro 5.38). Toda a linha de produção está concentrada em apenas uma unidade fabril.

**QUADRO 5.38 – ALTERAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO DA CONFEPAR – ANOS 90**

ALTERAÇÕES	IMPLEMENTAÇÃO
introdução de novo equipamento na planta original	Sim
construção da nova planta com novos processos	Não
novas técnicas organizacionais no processo produtivo	Sim
redesenho da planta original	Não

FONTE: Pesquisa de Campo

Os equipamentos utilizados pela CONFEPAR foram adquiridos há algum tempo, mas considerando todos os equipamentos (novos e antigos), o processo de produção não é prejudicado; já que esta máquina tem 20 anos é a que produz o produto mais importante da Cooperativa, o leite em pó (quadro 5.39).

**QUADRO 5.39 – EQUIPAMENTOS DA CONFEPAR**

EQUIPAMENTO	IDADE	GERAÇÃO	PROCDÊNCIA
APV	20 ANOS	normal	Dinamarca
TETRA	5 ANOS	nova	Suíça
SERPACK	2 ANOS	nova	Brasil

FONTE: Pesquisa de Campo

Está prevista para 2002 a instalação de uma nova torre de secagem (fabricação de leite em pó) de 600.000 litros<sup>34</sup> e um novo evaporador.

A CONFEPAR está trabalhando com a modernização de equipamentos, que é uma questão de eficiência de produção, na busca de redução de custos e na tentativa de aumentar ganhos de produtividade e um melhor posicionamento no mercado.

As inovações nos produtos também aconteceram, mas numa proporção menor, como: alterações na embalagem, alterações nas características técnicas e novos produtos. O que revolucionou mesmo o setor lácteo foi à introdução da embalagem *tetra pak*.

<sup>34</sup> A atual torre de secagem tem uma capacidade de 400.000 litros.

### 5.2.5 Capacitação tecnológica

O percentual destinado para pesquisa e desenvolvimento de 1990 a 1992 foi de 2% sobre o faturamento; de 1997 a 2000 de 5%. Para 2000 e para os próximos cinco anos estão previstos 10%.

Os elementos muito importantes para o desenvolvimento dos seus produtos, podem ser observados no quadro 5.40.

**QUADRO 5.40 – OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA CONFEPAR**

<b>DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
aperfeiçoamento das características técnicas do produto	muito importante
busca de agilidade para responder às mudanças no mercado	muito importante
aperfeiçoamento da qualidade do produto	muito importante
redução do tempo entre a concepção e a introdução do produto no mercado	importante
inovação na estética do produto	importante
busca de prevenção de problemas na produção	importante
adequação aos padrões da iso 9000	importante
adequação aos padrões da iso 14000	importante

FONTE: Pesquisa de Campo

De acordo com o padrão tecnológico estabelecido para o setor, a CONFEPAR acredita que a qualidade da sua matéria-prima, os processos de produção e materiais de embalagens são superiores. Em relação ao seu grau de modernização deixa claro que, há muito a ser feito (quadro 5.41).

**QUADRO 5.41 - COMPARAÇÃO DO PADRÃO TECNOLÓGICO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS E A CONFEPAR**

<b>FATORES</b>	<b>NÍVEL</b>
qualidade da matéria-prima	superior
processos e materiais de embalagem	superior
capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos	semelhante
custos dos insumos energéticos	semelhante
custo da matéria-prima	semelhante
qualidade da mão-de-obra	semelhante
nível tecnológico dos equipamentos	semelhante
nível tecnológico dos insumos utilizados	semelhante
custo da mão-de-obra	inferior
intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção	inferior
grau de modernização das instalações físicas	inferior

FONTE: Pesquisa de Campo

Os elementos que mais interferem na capacitação tecnológica estão localizados na falta de recursos financeiros e na inexistência de incentivos fiscais e financeiros (quadro 5.42).

**QUADRO 5.42 – OBSTÁCULOS AO AVANÇO TECNOLÓGICO DA CONFEPAR**

<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
disponibilidade financeira	muito importante
Falta de incentivos fiscais e financeiros	muito importante
laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados	importante
Falta de recursos humanos qualificados	importante
dificuldades de acesso às informações tecnológicas	importante
Falta de estratégia cooperativa de desenv. tecnológico cooperativo	importante
instabilidade de mercado	importante
dimensão do mercado	importante

FONTE: Pesquisa de Campo

No decorrer da década de 1990, as inovações mais importantes adotadas pela CONFEPAR, foram em relação a inovações na embalagem e no processo produtivo (quadro 5.43).

**QUADRO 5.43 – INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS PELA CONFEPAR NA DÉCADA DE 90**

<b>INOVAÇÕES</b>	<b>IMPLEMENTADAS</b>
<b>inovações de produto</b>	
alterações na embalagem	sim
alterações nas características técnicas	não
Novo produto	não
<b>inovações no processo produtivo</b>	
incorporação de novos equipamentos na planta industrial	sim
Nova configuração da planta industrial	sim
<b>introdução de novas técnicas organizacionais</b>	
células de produção	não
<i>just- in- time</i> externo	não
introdução de novas matérias-primas	não

FONTE: Pesquisa de Campo

### 5.2.6 Relações de cooperação interna e externa da Central

As relações de cooperação são importantes, com empresas clientes, empresas fornecedoras, cooperativas e Cooperativas Centrais.

São estabelecidos relacionamentos com institutos de pesquisa e ensino. Para treinamento de recursos humanos com o SESI e o SESCOOP (Serviço Social das Cooperativas); desenvolvimento de novos produtos, testes e certificação e, caracterização e seleção de matérias-primas com a UEL. São feitos contactos mensais com a OCEPAR para troca de informações (quadro 5.44).

**QUADRO 5.44 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO DA CONFEPAR**

<b>COOPERAÇÃO COM</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
empresas clientes	muito importante
empresas fornecedoras	muito importante
cooperativas	muito importante
cooperativas centrais	muito importante
empresas concorrentes	importante
centros tecnológicos	importante
universidades	importante
sindicatos patronais	importante
órgãos públicos	importante

FONTE: Pesquisa de Campo

Nos últimos anos as relações com os fornecedores se alteraram, no sentido de que informações foram trocadas, ensaios para desenvolvimento e melhoria de produtos foram feitos, bem como ações conjuntas em desenho e estilo.

As relações com os clientes têm sua importância, e elas ocorrem de maneira a facilitar a relação de negócio estabelecido entre eles (quadro 5.45).

**QUADRO 5.45 – RELAÇÕES DA CONFEPAR COM OS CLIENTES**

<b>TIPOS DE RELAÇÕES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
assistência técnica	muito freqüente
desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos	muito freqüente
Treinamento de pessoal	muito freqüente
troca de informações técnicas e organizacionais	freqüente

FONTE: Pesquisa de Campo

Os motivos que levam a Cooperativa estabelecer vínculos de cooperação com os clientes baseiam-se principalmente em melhorar a capacitação do pessoal envolvido, ou seja, saber do cliente o que ele necessita e fazer o possível para atendê-lo (quadro 5.46).

**QUADRO 5.46 – MOTIVOS DE COOPERAÇÃO DA CONFEPAR COM OS CLIENTES**

<b>MOTIVOS DE COOPERAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
capacitação de recursos humanos	muito importante
acesso e atualização de tecnologia	importante
capacitação de clientes	importante
acesso e atualização de tecnologia	importante
complementariedade tecnológica	importante

FONTE: Pesquisa de Campo

Para a Central é muito importante o intercâmbio internacional, ou seja, a participação em feiras e exposições internacionais e aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos. Não que as outras fontes de informações não sejam adequadas, mas elas têm uma representativa menor do que as duas citadas anteriormente (quadro 5.47).

**QUADRO 5.47 – FONTES DE INFORMAÇÃO DA CONFEPAR**

<b>FONTES DE INFORMAÇÃO</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos	muito importante
Feiras e exposições internacionais	muito importante
com fornecedores de equipamentos	importante
com empresas da região (exceto fornecedores)	Importante
empresas fora da região (exceto fornecedores)	Importante
com clientes	Importante
Feiras e exposições nacionais	Importante
<i>workshops</i> de produtores	Importante
publicações especializadas	Importante
departamentos de pesquisa e desenv. da empresa	Importante
departamentos de pesquisa e desenvolvimento locais/regionais	Importante
departamentos de pesquisa e desenv. nacionais	Importante
universidades e centros de pesquisa regionais/locais	Importante
universidades e centros de pesquisas nacionais	Importante
aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente	Importante
aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais	Importante
consultores especializados nacionais	pouco importante
consultores especializados locais/regionais	pouco importante
bibliotecas ou serviços de informação	pouco importante
consultores especializados internacionais	pouco importante
departamentos de pesquisa e desenv. internacionais	pouco importante
universidades e centros de pesquisas internacionais	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

### 5.2.7 Financiamentos e investimentos

Os investimentos são muito importantes, pois viabilizam a execução dos projetos e são captados de acordo com as necessidades de investimento, cujas fontes são externas, os bancos privados e os públicos (quadro 5.48).

**QUADRO 5.48 – FONTES DE FINANCIAMENTO DA CONFEPAR**

<b>FONTES</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
Bancos privados	importante
Bancos públicos	importante
recursos próprios	pouco importante
recursos externos	pouco importante

FONTE: Pesquisa de Campo

Para modernização e capacitação da Central foi disponibilizado pelo RECOOP 8,5 milhões de reais. Todos os financiamentos recebidos via RECOOP<sup>35</sup> foram utilizados para uma melhor capacitação produtiva e não para alongamento de dívidas (quadro 5.49).

**QUADRO 5.49 – FORMAS INVESTIMENTOS DA CONFEPAR**

<b>FORMA DE INVESTIMENTO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Aquisição de plantas já existentes		X
implantação de nova fábrica		X
modernização de plantas já existentes	X	

FONTE: Pesquisa de Campo

Os financiamentos para novos investimentos são captados em bancos públicos e privados e na sua grande maioria são destinados para a modernização de plantas já existentes; objetivando a melhoria da qualidade do produto para o mercado interno, para aquisição de máquinas e equipamentos e modernização do parque fabril (quadro 5.50).

<sup>35</sup> RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas disponibiliza recursos federais para as Cooperativas.

**QUADRO 5.50 – OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS DA CONFEPAR**

<b>OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
melhoria da qualidade do produto para o mercado interno e externo	X	
diversificação da produção		X
aquisição de novas tecnologias		X
máquinas e equipamentos	X	
modernização do parque fabril	X	
controle ambiental		X
treinamento de pessoal		X
Adequação às exigências do mercado internacional		X

FONTE: Pesquisa de Campo

Os investimentos para os próximos anos estão assim estabelecidos: em 2000 foram investidos 9% sobre o faturamento; em 2001 – 7%; para 2002 até 2005 estão destinados 5% sobre o faturamento.

### 5.3 CONCLUSÕES

O ambiente competitivo do leite, segundo a visão das Cooperativas Centrais, vem sofrendo importantes modificações. Essas mudanças são representadas basicamente pela tentativa ou efetiva entrada de novas empresas, especialmente multinacionais, e pelo aumento de produtos importados, tanto provenientes de outros estados como do exterior. Como consequência, o número de opções disponíveis para o consumidor, bem como o volume ofertado por produto, vem aumentando em todos os pontos de venda. Sendo que, estas mudanças caracterizam o aumento da intensidade da concorrência, requerendo medidas por parte das Cooperativas Centrais. Um gama de produtos é colocado no mercado, ou seja, o consumidor está defronte a uma diversificação de produtos. Tal aumento e diversificação de produtos e marcas vêm gerando uma forte pressão para a melhoria da qualidade dos produtos e, de maneira mais visível, uma redução geral do preço do leite e seus derivados.

A pesquisa também mostrou que estas empresas procuram acompanhar, conhecer e entender as transformações do ambiente e seus respectivos reflexos sobre suas organizações. Mostram também que estão dedicando um grande esforço no sentido de encontrar alternativas para superar os novos desafios decorrentes das transformações desse ambiente. Os esforços estão concentrados em diversificação de produtos, aumento da qualidade dos produtos ofertados e da matéria-prima, economias de escala e de escopo, parcerias com fornecedores e distribuidores, melhoria no canal de comercialização ou se especializando em um determinado segmento lácteo. Pois, a intensificação da concorrência do mercado vem requerendo níveis cada vez mais elevados de competitividade das indústrias que participam desse ambiente.

As Centrais na tentativa de manutenção da competitividade têm investido em planta e equipamentos, com escala e tecnologia compatíveis com a competitividade exigida pelo mercado. Entendem, no entanto, que um dos principais entraves está na capacidade financeira. Foram praticamente unânimes ao considerar com extremamente frágil a capacidade financeira das suas organizações. Reclamam também da baixa disponibilidade de linhas de crédito. Muitas vezes os financiamentos são feitos para alongamento de dívidas e não para investimentos. A CONFEPAR captou recursos na ordem de 8,5 milhões de reais para melhorar a sua capacidade produtiva.

As Centrais estudadas ressaltam que a qualidade dos produtos e a produtividade, mesmo tendo melhorado, podem evoluir bem mais, principalmente através da melhoria da matéria-prima. Dão-se conta de que precisam investir, modernizar o seu parque de equipamentos, aumentar a escala de produção, aplicar em novas tecnologias e aperfeiçoar os sistemas de comercialização e distribuição. Por exemplo, alguns equipamentos utilizados pela CONFEPAR têm mais de 15 anos.

As Cooperativas Centrais analisadas neste trabalho concordam com a importância das empresas fornecedoras no processo de inovação tecnológica de seus produtos e processos. Contudo, mesmo havendo preocupação com a melhoria da qualidade dos seus produtos e processos também em termos gerais, os níveis de investimento em desenvolvimento tecnológico e qualificação de recursos humanos voltados para essa área são pequenos.

As Centrais estão direcionadas ao mercado da região sul, sendo que a SUDCOOP tem o seu maior nicho de mercado no próprio estado do Paraná, mas que tem trabalhado nos últimos anos para aumentar a sua participação no cenário nacional. As parcerias realizadas principalmente na comercialização e distribuição facilitam esta integração. As projeções feitas pela Cooperativa em aumentar a sua capacidade de produção (em 2002) estão baseadas em capturar novos consumidores, a marca ainda é muito regional – não apresenta destaque nacional.

Por outro lado, a CONFEPAR também tem procurado opções para se firmar no mercado, pois em 2000 a produção média ficou em torno de 130 litros/dia/produtor, apresentando uma elevação ao ano anterior que era de 115 litros/dia/produtor – mas ainda distante das líderes como Nestlé e Parmalat que apresentaram 270 e 162 litros/dia/produtor respectivamente; esta situação demonstra o quanto é preciso trabalhar e investir para se aproximar da concorrência.

A CONFEPAR tem feito parcerias com seus próprios clientes, como no caso com a Láctea, a Fleischmann Royal e a Kibon. Como a Central trabalha com a especialização de determinado produto – o leite em pó, precisa tem clientes fortes e contínuos para poder operar adequadamente.

A SUDCOOP apresenta algumas características especiais. Possui o Centro Administrativo em Medianeira, unidade fabril de queijo em Marechal Cândido Rondon e indústria de laticínios em Cascavel, Matelândia e Marechal Cândido Rondon, todas localizadas no Paraná. Estas três últimas indústrias dividem o mercado da região e atuam de maneira cooperada, sob a coordenação da SUDCOOP – existindo neste caso um processo de competição com cooperação.

O setor de pesquisa & desenvolvimento das duas Centrais apresenta-se um pouco aquém dos seus concorrentes, ou seja, precisam melhorar. É um setor que demanda recursos que muitas vezes elas não dispõem.

As Centrais tem procurado se adequarem ao novo padrão de qualidade estabelecido para o leite, com destaque para a SUDCOOP que há alguns anos adota o programa com todos os seus produtores, e a CONFEPAR ainda está em fase de implantação, pois só abrange 80% dos produtores.

As Centrais foram unânimes em destacar que se elas não tivessem adotado novas formas organizacionais e gerenciais, não teriam conseguido sobreviver à concorrência. O próprio perfil das Cooperativas é meio complicado, em decorrência da sua estrutura ser formada somente pelos cooperados. O presidente da Cooperativa é um cooperado, muitos níveis hierárquicos preenchidos por cooperados (algumas vezes despreparados para tal função), o que acaba engessando a empresa, pois na verdade é uma empresa – e precisa ser administrada como tal. As Centrais então adotaram uma organização mais enxuta, com redução de cargos e sendo administrada por profissionais da área, que buscam o interesse do cooperado porque ele é o produtor da matéria-prima e o acionista da empresa.

A Cooperativa Central SUDCOOP possui como alvo estratégico, o âmbito de toda a indústria, desde que opera com várias linhas de produtos (leite, queijo, iogurte, bebidas lácteas, outros). Por outro lado, apresenta como vantagem competitiva a unicidade observada pelo cliente (que pode garantir a lealdade a marca dos produtos da empresa), já que a diversificação e a diferenciação de produtos é outra meta prioritária da empresa. Portanto, as evidências empíricas revelam que a cooperativa central SUDCOOP segue uma estratégia competitiva de diversificação (quadro 5.51).

Por sua vez, a Cooperativa Central CONFEPAR apresenta como alvo estratégico, somente um segmento particular da linha de produtos: dentro da linha de produtos leite, a

empresa busca focar o segmento leite em pó. Já a sua vantagem competitiva está baseada na unicidade observada pelo cliente e, ao mesmo tempo, na posição de baixo custo: ao focar apenas o segmento leite em pó, a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Com efeito, a empresa pode atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Logo, no caso da Cooperativa Central CONFEPAR, as evidências empíricas revelam que a mesma adota uma estratégia competitiva de enfoque (quadro 5.51).

**Quadro 5.51 - Estratégias competitivas**

Dimensões Estratégicas	Cooperativas Centrais	
	SUDCOOP	CONFEPAR
Alvo Estratégico	no âmbito de toda A indústria	Somente em um Segmento particular
Vantagem Estratégica	unicidade observada pelo cliente	Unicidade observada pelo cliente Posição de baixo custo

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

A CONFEPAR trabalha com a especialização na área de leite, mais precisamente com o leite em pó. Na concepção da Central todas as Cooperativas e Centrais deveriam se unir, ou seja, cada uma delas trabalhar com um determinado segmento do leite, tendo um peso maior na hora de negociação com os fornecedores. A tendência mundial aponta para um agigantamento das Cooperativas, não pelo crescimento individual, mas sim pela união de todas elas, para poderem sobreviver às fusões e aquisições das grandes empresas.

Por outro lado, a SUDCOOP adota a estratégia que está sendo utilizada pelas líderes no mercado nacional, ou seja, a diversificação de produtos.

## 6. CONCLUSÃO FINAL

### 6.1 COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS CENTRAIS

A reestruturação produtiva dos países industrializados é fundamentada em expressivos gastos em pesquisa e desenvolvimento, rápida difusão do progresso técnico, realocação de recursos produtivos entre setores, mudanças na extensão do mercado, economias de escala e de escopo, processos de incorporações e fusões, centralização de capitais, redefinição da divisão do trabalho entre e intra-empresas, e racionalização de certas atividades por meio de políticas de cooperação tecnológica e associação de empresas para grandes projetos.

A reestruturação pode ser traduzida por uma melhor flexibilidade das empresas, mobilidade de produção seguida de ganhos de produtividade com a logística, e a adoção de novas tecnologias.

A reestruturação ocorrida no ramo alimentar não foi diferente de outros setores, pois a sua base também é a inovação tecnológica. O consumidor tem demandado uma nova gama de produtos, que apresentam uma multifuncionalidade, que sacie as necessidades (fisiológicas) e que, ao mesmo tempo, seja benéfico para a saúde (menos gordura e aditivos químicos, com mais fibras e vitaminas). E o mercado alimentar tem respondido aos consumidores com inovação de produtos.

Outra tendência chave que têm alterado o ramo alimentar e muito o setor lácteo, são as fusões, aquisições, incorporações, parcerias e *joint ventures*, na tentativa de conquista do mercado, interno ou externo. Grandes corporações, empresas ou cooperativas, buscam alternativas para melhor se posicionarem e se consolidarem no mercado. A década de 90 é marcada por está grande reestruturação organizacional.

Em suma, as tendências de concentração do setor e o novo padrão de concorrência, fortemente calcado na diversificação e na diferenciação de produtos (com o lançamento de novos produtos ou renovação de “velhos”), bem como na redução de custos (sobretudo nas áreas de *marketing* e de processo através da obtenção de economias de escala); revelam que a estrutura de mercado da indústria de leite e derivados em nível mundial apresenta características de oligopólio diferenciado.

Na década de 90, as estratégias competitivas das empresas do ramo agrolimentar no Brasil estavam pautadas no enxugamento do organograma, na reestruturação produtiva com novas técnicas de produção mais enxuta e compacta, novo *layout*, saindo de linha produtos pouco competitivos. As atividades menos importantes ou acessórias são eliminadas. O perfil adotado pelos grupos estrangeiros baseia-se na estratégia global, de acordo com a matriz.

A internacionalização da indústria agroalimentar brasileira fortalece-se também com o Mercosul, na medida que novas parcerias são formadas, *joint ventures* e *franchising*.

Os grupos nacionais aprofundam sua especialização, caminhando de maneira direta para áreas de negócios com maior competitividade. Com efeito, a reestruturação da indústria de alimentos na década de 90 ocorreu sob a égide da concentração do capital através de fusões e aquisições.

Por sua vez, a reestruturação da indústria de leite e derivados também tem início a partir da década de 90, após a desregulamentação do setor, que ficou sob o domínio do estado por quase 45 anos. Além da desregulamentação do setor, também ocorre a abertura comercial que propicia um novo ambiente econômico macro, bem como a implantação do Plano Real (1994) que estabiliza a economia, estabelecendo um novo padrão de consumo.

A competitividade derivada da abertura comercial demandou maior escala de produção, investimentos em tecnologia, em técnicas de produção capital intensivo e manejo profissional da atividade, requerendo uma visão empresarial dentro dos padrões internacionais.

Ao longo da década de 90, o processo de concentração industrial do setor lácteo aumentou, considerando-se que mais da metade dos grandes laticínios foi adquirido por outros grupos ou fizeram alianças estratégicas, sendo que as multinacionais lideram os processos de fusões e aquisições. E as empresas mais atingidas por este processo foram as de tamanho médio, as familiares e as cooperativas. Com efeito, o nível de concentração de mercado nesta indústria é relativamente elevado.

Ainda no mesmo período, a forma de competição varia de acordo com o produto envolvido. Não obstante, a forma de competição dominante entre as empresas ocorre via diversificação e diferenciação de produtos, com significativos gastos em manutenção de marcas e com redução de custos.

A esse respeito, uma das principais inovações de produto no setor ocorre com a introdução do leite longa vida, embalagem *tetra pak* que revoluciona o mercado. Esta inovação elimina do mercado empresas da indústria de leite e derivados que não conseguem acompanhar a revolução da embalagem, a qual constitui um novo modo de vida dos consumidores de leite. O leite pasteurizado na clássica embalagem plástica é substituída pela moderna e funcional embalagem longa vida, que eliminou a barreira da rápida perecibilidade e dos altos custos de refrigeração.

Então, verifica-se basicamente as mesmas tendências observadas na indústria de leite e derivados dos países desenvolvidos: processo de concentração industrial e a constituição de um novo padrão de concorrência baseada na diversificação e diferenciação de produtos: a marca torna-se um elemento importante no processo de concorrência. Portanto, a indústria de leite e derivados no Brasil apresenta uma estrutura de mercado com características de oligopólio diferenciado.

Por último, na medida que a estratégia competitiva de diferenciação da SUDCOOP é adequada ao novo padrão de concorrência das líderes nacionais do setor, centrada na diversificação e na diferenciação de produtos, as evidências empíricas também sugerem que esta Cooperativa Central apresenta a competitividade dinâmica.

As evidências empíricas também revelam que a estratégia competitiva adotada pela Cooperativa Central CONFEPAR é a competitividade *ex-ante*, que é definida a partir das técnicas utilizadas, de acordo com a sua capacitação tecnológica, gerencial financeira e comercial. Ou seja, ela reflete o grau de capacitação detido pela empresa, de conformidade com as técnicas utilizadas. Então o desempenho é medido no mercado pela capacitação prévia que a Central tem de utilizar seus próprios recursos, ou seja, trabalhar com a especialização de determinado produto, no caso o leite em pó.

Mas enfim, somente o mercado poderá afirmar qual das duas Centrais possuirá capacidade competitiva, no sentido de introduzirem inovações técnicas, organizacionais e gerenciais apropriadas ao processo de reestruturação em curso.

## 6.2 PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS

As proposições estabelecidas neste trabalho objetivam sugerir medidas de melhoramento da competitividade das Cooperativas sob a ótica dos fatores determinantes, ou os fatores estruturais, empresarias e sistêmicos, a saber:

### Fatores estruturais

- Estabelecimento de padrões de qualidade para a matéria-prima, com modernização da técnica de manejo e coleta a granel para os produtores, como forma de coibir o leite informal.
- Programas de treinamento para capacitação tecnológica e gerencial dos produtores e das Cooperativas, objetivando melhorar a eficiência econômica dos mesmos.
- Modernização das máquinas e equipamentos envolvidos no processo de produção, para melhor adequação tecnológica.
- Estabelecer estratégias de comercialização, para redução de custos e atendimento aos mercados.
- Com o melhoramento no processo produtivo, trabalhar com economia de escala e escopo para conseguir volume de produção e custos menores.
- Formulação de políticas de fusões e aquisições de Cooperativas.

### Fatores empresariais

- Intensificar o grau de ligação com os fornecedores, para que juntos possam desenvolver tecnologias adequadas aos interesses dos envolvidos.
- Implementar técnicas de gestão empresarial, para estabelecimento de planejamento estratégico e reestruturação organizacional.
- Melhoria da gestão dos produtos refrigerados, envolvendo ações concretas de parceria da indústria com os distribuidores e varejistas.

**Fatores sistêmicos**

- Formulação de uma oferta de créditos e taxas de juros compatíveis com a realidade do setor lácteo.
- Monitoramento das importações e aplicação de políticas de defesa comercial do setor, com adoção de uma legislação *anti-dumping* e de medidas compensatórias para os subsídios na origem, além de um maior controle de qualidade do produto importado.
- Adequação das políticas macroeconômicas às condições de comércio praticadas no mercado externo – juros reais, taxa de câmbio, impostos, prazos de pagamento nas importações, entre outros.
- Buscar a redução do hiato tecnológico e organizacional, com respeito as empresas dos países desenvolvidos.

## 7. REFERÊNCIAS

- A NOVA LEGISLAÇÃO DO LEITE PARA O BRASIL. **Revista Batavo**. Paraná – Carambeí, exemplar n.99, fevereiro 2000.
- ANUÁRIO MILKBIZZ. São Paulo: *milkbizz*, 1999-2000. 326p.
- ARAÚJO, Paulo F.C. **Desenvolvimento da agricultura**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- BAIN, Joe S. *Barrier to new competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARBOSA, Cléuber Pimentel. **O planejamento nas Cooperativas Agropecuárias do Paraná no Contexto da Globalização**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento (Econômico) - UFPR, Curitiba, 1999.
- BASILE, Francine. **Inovação tecnológica na indústria de derivados lácteos**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – UFPR, Curitiba, 1999.
- BAUMANN, Renato. **Uma visão econômica da globalização**. In: O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BELIK, Walter. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil. Elementos para uma avaliação. In: **Economia**, Curitiba: UFPR n.18 1994.
- BELIK, Walter. Reestruturação industrial e estratégia dos grupos agro-alimentares no Brasil. In: **Anais da Sober, XXXIII**. Congresso Curitiba, 1995.
- BELIK, Walter. **O novo panorama da indústria de alimentos no Brasil**. Cadernos PUC, n.6, 1998.

- BORTOLETO, Eloísa E. *et alii*. **Leite: realidade e perspectivas**. São Paulo: SAA, 1997, 95p.
- BORTOLETO, Eloísa Elena, CHABARIBERY, Denise. Leite e Derivados: Entraves e potencialidades na virada do século. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, v.28,n.9,set. 1998.
- BORTOLETO, Eloísa Elena; WILKINSON, John. Trajetória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado – lacteos. **Proyecto Global. Procisur**. Banco Interamericano de Desarrollo. Montevideo, Uruguay, octubre 1999.
- CHESNAY, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã editora, 1996.
- COLETA: adeus aos latões. **Produtor Parmalat**. São Paulo, v.1, n.6, ago.1997.
- COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. **Economia e Sociedade**. Campinas, n.1, ago./1992.
- COUTINHO, Luciano. Nota sobre a natureza da globalização. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 4, junho/1995.
- DE NEGRI, João A. **As empresas multinacionais e a reestruturação industrial nos anos 90. Um estudo do complexo lácteo brasileiro**. Belo Horizonte, 1996. Dissertação (mestrado) CEDEPLAR, UFMG.
- FAEP – Federação da Agricultura do Estado do Paraná. **Boletim Informativo**. SENAR – PR Exemplares de n.507 e 509, nov. 1997 e jan. 1998.
- FAJNZILBER, Fernando. Competitividad internacional: evolucion y lecciones. *In: Revista de la Cepal*, 36. Santiago, dez. 1998.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Cadeia de produção e negociação de preços.** *In:* Seminário as Cooperativas e a produção de leite ano 2000. Anais...Belo Horizonte, 1995.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Reflexões sobre Desregulamentação e Sistemas Agroindustriais:** A Experiência Brasileira. Tese (Livre Docência em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996. 150 p.

FARINA, E. M; ZYLBERSZTAJN, D.(coordenadores) **Competitividade do Agribusiness Brasileiro.** São Paulo. PENSA/FIA/FEA/USP,v.2 ,1998.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. *In:* **O agribusiness do leite no Brasil.** São Paulo, Milkibizz, 1999.

FERRAZ, João Carlos *et alii.* **Made in Brasil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FONSECA, M<sup>a</sup> da G. D., MORAIS, Eduardo M. Indústria de Derivados de Leite no Brasil: Uma Década de Transformações. **Informações Econômicas:** São Paulo, n.9, set. 1999.

GONÇALVES, Reinaldo *et alii.* **Globalização e desnacionalização.** São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GRASSI, Judas Tadeu M. CANZANI, José Roberto F. **Cooperativas:** caminhos macroeconômicos para as cooperativas paranaenses- desafios e oportunidades. Curitiba: Ocepar, 1996.

HIRST, Paul & THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão:** a economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

- JANK, M.S.; GALAN, V.B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. *In*: Farina E.M.; ZYLBERSZTAJN, D. (coordenadores) – **Competitividade do Agribusiness Brasileiro**. São Paulo. PENZA/FIA/FEA/USP, v.2, 1998.
- KUPFER, David. **Padrões de Concorrência e Competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
- Leite & Derivados**. São Paulo, ano VIII, n. 48, set/out 1999.
- MAITAL, S. **Economia para executivos**: 10 ferramentas essenciais para empresários e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MANKIW, Gregory N. **Macroeconomia**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.
- MARTINELLI JUNIOR, Orlando. **As tendências mundiais recentes na indústria processadora de alimentos**. *In*: Encontro Nacional de Economia, n.26. 1998. Vitória. Anais... Vitória: ANPEC, 1998.
- MARTINS, Paulo do Carmo. **Aspectos econômicos da coordenação da cadeia produtiva do leite e seus derivados**. Disponível na internet: <http://agrosoft.com/br>. Em 16.06.00.
- MARTINS, Paulo do Carmo. S. O.S. leite e novos produtores. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, março 1998. Suplemento Agropecuário.
- MERCADO brasileiro de alimentos industrializados. *In*: **Produção e demanda**: situação atual e perspectivas. São Paulo: DECON/ABIA, 1997.
- MILKPOINT . **Informativo** vários exemplares.
- OCEPAR. **Informe Paraná Cooperativo**. Curitiba, ano XVII, alguns exemplares, 1997.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER Michael E. **A Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e competitividade, notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Tese de doutorado/ UNICAMP, Instituto de Economia, Campinas, 1993.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. Série Economia e Planejamento. São Paulo: ed. Hucitec, 1990.

SEAB. **Agropecuária Paranaense**. Disponível na internet: <http://www.pr.gov.br/seab>.  
Em 02.06.00.

SELECTUS. **Informativo**, vários exemplares.

SIMIONI, Flávio José. **Cadeia Agroindustrial da Maça: competitividade e reestruturação diante do novo ambiente econômico**. Dissertação (mestrado) UFSC – UNIPLAC. Florianópolis, SC, 2000.

SINDILEITE. **Informativo do Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Paraná**. Convênio OCEPAR, Curitiba, ano 1, n. 1, maio/2000.

STORTI, Maurêncio. **Globalização: mitos e verdades**. Porto Alegre: SENASC/DR/RS. 1995.

SUZIGAN, W. *et alii*. **Reestruturação industrial e competitividade internacional**. SP, SEADE, 1989.

VASCONCELOS, M. *et alii*. **Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

WATSON, G.H. ***Benchmarking* estratégico: como transformar as técnicas de *benchmarking* em fator de competitividade e acréscimo de produtividade**. São Paulo: Makron Boosks, 1994.

WILKINSON, John. **Competitividade da Indústria de Laticínios**. CPDA/UFRJ: Campinas, 1993.

YOSHINO, Michael. RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

## 8. ANEXO

### QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

Setor: indústria de leite e seus derivados

#### A. Identificação

A. 1. Dados da Cooperativa:

A.1.1. Nome da Cooperativa:

A.1.2. Localização:

A.1.3. Origem do capital (%): ( ) Nacional ( ) Multinacional

A.1.4. Data da fundação da Cooperativa:

A.1.5. Nome do entrevistado:

A.1.6. Cargo funcional:

A.1.7. Quais as principais unidades produtivas da Cooperativa?

A.1.8. Quais são as cooperativas que fazem parte da Central?

A. 2. Quais os principais produtos da Cooperativa ? (em % do volume de produção)

- |  |         |
|--|---------|
| (a) leite  | _____ % |
| leite pasteurizado                                 | _____ % |
| leite longa vida                                   | _____ % |
| leite em pó  | _____ % |
| (b) queijo   | _____ % |
| queijo massa mole (minas/ tipo frescal/muzzarella) | _____ % |
| queijo massa dura (prato/parmesão)                 | _____ % |
| (c) iogurte  | _____ % |
| (d) bebidas lácteas                                | _____ % |
| (e) sobremesas lácteas                             | _____ % |
| (f) outros (especificar)                           | _____ % |

A. 3. Mostre o destino da produção da Cooperativa:

- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| (a) Mercado interno (Brasil)       | _____ % |
| (b) América do Sul (Mercosul)      | _____ % |
| (c) América do Sul (demais países) | _____ % |
| (d) América Central                | _____ % |
| (e) América do Norte               | _____ % |
| (f) Europa                         | _____ % |
| (g) Ásia                           | _____ % |

A.4. Qual a capacidade instalada da Cooperativa, em volume de produção: (em t/ano)

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
T/ano											
% sobre ano anterior	n. d.										

A.5. Identifique a origem\* dos principais equipamentos utilizados no processo de produção:

\*Atribua 1 para local/regional, 2 para estadual, 3 para nacional e 4 para exterior.

Equipamento	Origem	% do total usado

A.6. Identifique a origem\* dos principais insumos e matérias-primas utilizados no processo de produção:

\*Atribua 1 para local/regional, 2 para estadual, 3 para nacional e 4 para exterior.

Insumo/Matéria-prima	Origem	% do total usado

A.7. Mostre quais são os insumos e as matérias-primas utilizadas na fabricação dos principais produtos da Cooperativa : (em %)

A.8. Mostre a posição da Cooperativa no segmento dentro do Estado do Paraná.

	TOTAL DO SETOR NO PARANÁ									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Empregados										
%	100	100	100	100	100					
Vendas**										
%	100	100	100	100	100					
Faturamento*										
%	100	100	100	100	100					
Produção**										
%	100	100	100	100	100					

\* Em R\$ 1000,00. \*\* Em Tano

A.9. Qual a posição da Cooperativa no cenário nacional? (Se está entre as líderes ou não, etc.)

### **B. Produtos e qualidade**

B.1. Importância\* dos principais atributos dos produtos de sua organização:

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- ( ) Baixo preço
- ( ) Diferenciação
- ( ) Estética do produto
- ( ) Produtos de vanguarda
- ( ) Conformidade com especificações técnicas
- ( ) Sofisticações tecnológicas
- ( ) Prazo de garantia oferecido
- ( ) Assistência técnica
- ( ) Prazo de entrega
- ( ) Outros (especificar) \_\_\_\_\_

B.2. Quais são as formas mais importantes\* de diferenciar o produto utilizadas pelas Cooperativas ?

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Inovação de produto ( )
- (b) Forma de apresentação ( )
- (c) Embalagem ( )
- (d) Qualidade do produto ( )
- (e) Publicidade ( )
- (f) Rapidez na entrega ( )
- (g) Informação ao consumidor ( )
- (h) Outros (especificar) \_\_\_\_\_ ( )

B.3. A Cooperativa utiliza sistemas e testes de controle de qualidade da produção?

( ) Sim ( ) Não

B.3.1. Em caso de resposta afirmativa, especifique os teste e sistemas de controle de qualidade da produção:

B.3.2. As inspeções e os testes de qualidade são realizados:

- (a) Em todo o processo produtivo ( )
- (b) Em algumas etapas do processo produtivo ( )
- (c) Somente no produto final ( )

## B.4. Com relação às séries ISO 9000 e ISO 14000, a Cooperativa:

	ISO 9000	ISO 14000
(a) Não conhece	1( )	2( )
(b) Conhece e não pretende implantar	1( )	2( )
(c) Realiza estudos visando a implantação	1( )	2( )
(d) Recém iniciou a implantação	1( )	2( )
(e) Está em fase adiantada de implantação	1( )	2( )
(f) Já completou a implantação mas ainda não obteve o certificado	1( )	2( )
(g) Já obteve o certificado	1( )	2( )

## B.5. Indique a importância\* dos fatores determinantes para manter a capacidade competitiva da Cooperativa na principal linha de produto: (no Mundo- inclusive Mercosul e no Brasil)

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

## (i) Fatores Estruturais

(a) Qualidade da matéria prima	( )
(b) Custo da matéria-prima	( )
(c) Qualidade da mão-de-obra	( )
(d) Custo da mão-de-obra	( )
(e) Nível tecnológico dos equipamentos	( )
(f) Inovações no desenho e estilo dos produtos	( )
(g) Novas estratégias de comercialização	( )
(h) Capacidade de atendimento (volume e prazo)	( )

## (ii) Fatores Empresariais

(a) Relacionamento com o fornecedor	( )
(b) Inovação tecnológica (p&d)	( )
(c) Inovação organizacional	( )
(d) Reestruturação do organograma	( )

## (iii) Fatores Sistêmicos

(a) Taxa de câmbio	( )
(b) Política tributária	( )
(c) Oferta de crédito e taxas de juros	( )
(d) Infra-estrutura	( )
(e) Tendências do comércio internacional	( )

B.6. Mostre qual a principal estratégia usada pela Cooperativa para aumentar sua participação no mercado:

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Custo dos insumos principais (matéria-prima, mão-de-obra e energia) ( )
- (b) Inovações no desenho, estilo e estética dos produtos ( )
- (c) Novas estratégias de comercialização ( )
- (d) capacidade de atendimento (volume e prazo) ( )
- (e) Qualidade do produto ( )
- (f) Publicidade ( )
- (g) Rapidez e cumprimento do prazo na entrega ( )
- (h) Baixo preço ( )
- (i) Diferenciação ( )
- (j) Produtos de vanguarda ( )
- (k) Conformidade com especificações técnicas e informação ao consumidor ( )
- (l) Prazo de garantia e assistência técnica oferecida ( )

B.7. Indique as principais vantagens competitivas da Cooperativa com relação a suas concorrentes:

- (a) Qualidade da matéria prima ( )
- (b) Custo da matéria-prima ( )
- (c) Qualidade da mão-de-obra ( )
- (d) Custo da mão-de-obra ( )
- (e) Qualidade do produto ( )
- (f) Nível tecnológico dos equipamentos ( )
- (g) Sofisticações tecnológicas ( )
- (h) Produtos de vanguarda ( )
- (i) Conformidade com especificações técnicas ( )
- (j) Novas estratégias de comercialização ( )
- (k) Capacidade de atendimento (volume e prazo) ( )
- (l) Rapidez e prazo na entrega ( )
- (m) Informação ao consumidor ( )
- (n) Prazo de garantia e assistência técnica oferecida ( )
- (o) Inovação de produto e processo ( )
- (p) Forma de apresentação e estética do produto ( )
- (q) Publicidade ( )
- (r) Baixo preço ( )

C. Mão-de-obra

C.1. Grau de qualificação da mão-de-obra:

Níveis de formação	Número de empregados	% do total de empregados
Primeiro grau incompleto		
Primeiro grau completo		
Segundo grau incompleto		
Segundo grau completo		
Superior incompleto		
Superior completo		
Pós - graduação		
Especialização		
Mestrado		
Doutorado		
Total		

C.2. Indique o grau de **qualificação** e **origem\*** do pessoal técnico (lotados em laboratórios, departamentos de pesquisa e desenvolvimento, equipes de desenvolvimento de produtos e processos etc.):

\*Para origem considere 1 para local/regional, 2 para nacional e 3 para exterior.

Níveis de formação	Local da formação	Número de empregados
Técnicos de nível médio		
Técnicos de nível superior		
Pós graduados		
Especializa;ao		
Mestrado		
Doutorado		
Total		

C.3. Identifique as principais **vantagens\*** relacionadas ao perfil de qualificação da mão-de-obra existente na região:

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Escolaridade formal de primeiro e segundo graus ( )
- (b) Escolaridade de nível superior e técnico ( )
- (c) Conhecimento prático e/ou técnico na produção ( )
- (d) Disciplina ( )
- (e) Iniciativa na resolução de problemas ( )
- (f) Capacidade para aprender novas qualificações ( )
- (g) Concentração ( )
- (h) Outros (especificar) \_\_\_\_\_ ( )

C.4. Avalie a qualificação de mão-de-obra da empresa e indique as **perspectivas** para os próximos cinco anos e os locais de treinamento já utilizados:

C.4.1. A qualificação atual é:

- |                           |        |
|---------------------------|--------|
| (a) Bem adequada          | (    ) |
| (b) Adequada              | (    ) |
| (c) Parcialmente adequada | (    ) |
| (d) Não é adequada        | (    ) |

C.4.2. A previsão é:

- |   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| (a) Manter o nível de qualificação atual                              | (    )Sim | (    )Não |
| (b) Intensificar a qualificação em determinados setores (especificar) | (    )Sim | (    )Não |
| (c) Intensificar a qualificação em todos os setores da empresa        | (    )Sim | (    )Não |

C.4.3. Principais locais de treinamento:

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| (a) Cooperativa                | (    ) |
| (b) Instituições locais        | (    ) |
| (c) Instituições nacionais     | (    ) |
| (d) Instituições estrangeiras  | (    ) |
| (e) Outras (especificar) _____ | (    ) |

C.4.4. Indique o número de horas de treinamento por trabalhador por ano:

- |                                |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|
| (a) Administrativa             | _____ | horas |
| (b) Produção                   | _____ | horas |
| (c) Laboratórios               | _____ | horas |
| (d) Outros (especificar) _____ | _____ | horas |

## D. Reestruturação Produtiva

D.1. Indique se a empresa utiliza alguma das seguintes formas de **tecnologias de gestão** e há quanto tempo ocorreu a implantação:

- |  |        |             |
|--|--------|-------------|
| (a) Círculo de controle de qualidade – CCQ | (    ) | _____ anos. |
| (b) Controle estatístico de processo – CEP | (    ) | _____ anos. |
| (c) Células de produção                    | (    ) | _____ anos. |
| (d) Grupo de trabalho                      | (    ) | _____ anos. |
| (e) Mini fábrica                           | (    ) | _____ anos. |
| (f) <i>Just in time</i> interno            | (    ) | _____ anos. |
| (g) <i>Just in time</i> externo            | (    ) | _____ anos. |
| (h) <i>Kanban</i>                          | (    ) | _____ anos. |

D.2. Cite as alterações mais importantes no processo produtivo da Cooperativa nos anos 90:-

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Introdução de novo equipamento na planta original ( )
- (b) Redesenho da planta original ( )
- (c) Construção da nova planta com novo processo ( )
- (d) Novas técnicas organizacionais no processo produtivo ( )

D.3. Avalie a idade\*, geração\*\* e procedência\*\*\* dos principais equipamentos da Cooperativa :

\* Idade em anos. \*\* Última, penúltima ou outras. \*\*\* Local, nacional ou estrangeira.

Equipamento	Idade	Geração	Procedência

D.4. Qual a idade aproximada do equipamento mais importante (aquele que mais influencia a posição competitiva atual da Cooperativa), empregado na produção?

- (a) Nome do equipamento: \_\_\_\_\_
- (b) Idade do equipamento \_\_\_\_\_ anos
- (c) Não sabe ( )
- (d) Não se aplica ( )

D.5. Quais foram os maiores avanços\* tecnológicos no processo produtivo da indústria do leite e seus derivados? ( No mundo e no Brasil)

\*Avanços decorrentes de incorporação de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento e afins.

### E. Capacitação tecnológica

E.1. Como são estabelecidos/fixados os gastos com pesquisa e desenvolvimento?

- ( ) \_\_\_\_\_ % das vendas anuais
- ( ) Verba fixa anual, em função do plano mercadológico
- ( ) Verbas aleatórias
- ( ) Outros critérios (especificar)

E.2. A Cooperativa possui estrutura própria para pesquisa e desenvolvimento? ( )Sim ( )Não

Em caso negativo como a Cooperativa executa as operações de P&D



E.5. Indique quais as fontes de informação mais importantes\* para a inovação de processo, de produto ou organizacional da produção: \*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Troca de informações com fornecedores de equipamentos ( )
- (b) Troca de informações com empresas da região (exceto fornecedores) ( )
- (c) Troca de informações com empresas de fora da região (exceto fornecedores) ( )
- (d) Troca de informações com clientes ( )
- (e) Feiras e exposições nacionais ( )
- (f) Feiras e exposições internacionais ( )
- (g) *Workshops* de produtores ( )
- (h) Publicações especializadas ( )
- (i) Consultores especializados locais/regionais ( )
- (j) Consultores especializados nacionais ( )
- (k) Consultores especializados internacionais ( )
- (l) Bibliotecas ou serviços de informação ( )
- (m) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento da empresa ( )
- (n) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento locais/regionais ( )
- (o) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento nacionais ( )
- (p) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento internacionais ( )
- (q) Universidades e centros de pesquisa regionais/locais ( )
- (r) Universidades e centros de pesquisa nacionais ( )
- (s) Universidades e centros de pesquisa internacionais ( )
- (t) Aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente ( )
- (u) Aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais ( )
- (v) Aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos ( )

E.6. Indique quais são as formas mais importantes\* de desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias: \*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional ( )
- (b) Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional ( )
- (c) Em cooperação com fornecedores de equipamentos ( )
- (d) Nas unidades de produção da empresa ( )
- (e) Em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da empresa ( )
- (f) Em cooperação com outras empresas concorrentes ( )
- (g) Em cooperação com outras organizações ( )
- (h) Via licenciamento ( )

- (i) Em cooperação com fornecedores de insumos ( )

**E.7. Comparado ao atual padrão tecnológico das principais empresas internacionais, como qualificaria\* sua Cooperativa: \* Atribua 1 para superior, 2 para semelhante e 3 para inferior.**

- (a) Grau de modernização das instalações físicas ( )
- (b) Nível tecnológico dos equipamentos ( )
- (c) Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção ( )
- (d) Qualidade da matéria-prima ( )
- (e) Custo da matéria –prima ( )
- (f) Qualidade da mão-de-obra ( )
- (g) Custo da mão-de-obra ( )
- (h) Nível tecnológico dos insumos utilizados ( )
- (i) Processos e materiais de embalagem ( )
- (j) Capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos ( )
- (k) Custo dos insumos energéticos ( )

**E.8. Identifique por ordem de importância\* os obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica:**

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Disponibilidade financeira ( )
- (b) Dificuldades de acesso às informações tecnológicas ( )
- (c) Falta de recursos humanos qualificados ( )
- (d) Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados ( )
- (e) Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico cooperativo ( )
- (f) Instabilidade de mercado ( )
- (g) Dimensão do mercado ( )
- (h) Falta de incentivos fiscais e financeiros ( )

**E.9. Como são tratadas as atividades tecnológicas dentro do planejamento estratégico da Cooperativa?**

**E.10. Que atividades tecnológicas são prioritárias para à Cooperativa?**

**E.11. Quais são os critérios de escolha dos fornecedores de tecnologia?**

**E.12. Quais os principais problemas tecnológicos enfrentados pela Cooperativa?**

**E.13. Os resultados das atividades tecnológicas estiveram de acordo com as expectativas? Por que?**

## E.14. Fonte da tecnologia de produto e processo:

Area de Negócios	Tecnologia de Produto	Tecnologia de Processo
	( ) Própria	( ) Própria
	( ) Licenciamento	( ) Licenciamento
	( ) Parceiro <i>joint venture</i>	( ) Parceiro <i>joint venture</i>
	( ) Incorporada	( ) Incorporada

E.15. No decorrer da década de 1990, as inovações mais importantes adotadas pela Cooperativa em seus produtos e/ou processo produtivo foram:

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

## Inovações de produto

- (a) Alterações na embalagem ( )
- (b) Alterações nas características técnicas ( )
- (c) Novo produto ( )
- (d) Outras (especificar) \_\_\_\_\_ ( )

## Inovações no processo produtivo

- (a) Incorporação de novos equipamentos na planta industrial ( )
- (b) Nova configuração da planta industrial ( )
- (c) Construção de uma nova planta industrial ( )
- (d) Introdução de novas técnicas organizacionais:
- Células de produção ( )
- Just in time* externo ( )
- Outras (especificar) \_\_\_\_\_ ( )
- (e) Introdução de novas matérias-primas ( )

## E.16. Identifique o posicionamento da Cooperativa?

## (a) Situação da demanda:

- Começando a crescer ( )
- Cresce a uma taxa significativa ( )
- Está estabilizada ( )

## (b) Estratégia da empresa:

- Pioneira (fez o primeiro lançamento no mercado) ( )
- Seguiu seus concorrentes nacionais ( )
- Seguiu seus concorrentes internacionais ( )

E.17. A Cooperativa possui departamento próprio de engenharia de projeto? ( ) Sim ( ) Não

E.18. A Cooperativa utiliza serviços de empresas de engenharia para projeto, construção e execução de obras internas?

( ) Sempre ( ) Eventualmente ( ) Raramente ( ) Nunca

**F. Relações de cooperação interna e externa da Central**

F.1. Mostre se a Cooperativa estabelece relações de cooperação com empresas, instituições ou outras Cooperativas Centrais locais ou externas à região?

- (a) Empresas clientes ( )  
 (b) Empresas concorrentes ( )  
 (c) Empresas fornecedoras ( )  
 (d) Centros tecnológicos ( )  
 (e) Universidades ( )  
 (f) Sindicatos patronais ( )  
 (g) Órgãos públicos ( )  
 (h) Cooperativas ( )  
 (i) Cooperativas Centrais ( )

F.2. Mostre como, nos últimos cinco anos, evoluíram\* as relações de cooperação da Cooperativa com os fornecedores locais em relação às seguintes atividades: \* Atribua 1 para forte aumento, 2 para aumento, 3 para estável, 4 para diminuição, 5 para forte diminuição e 6 para não se aplica.

- (a) Troca de informações ( )  
 (b) Ensaios para desenvolvimento e melhoria de produtos ( )  
 (c) Assistência técnica no processo produtivo ( )  
 (d) Ações conjuntas para capacitação de recursos humanos ( )  
 (e) Ações conjuntas em desenho e estilo ( )

F.3. A Cooperativa terceiriza etapas/atividades do processo produtivo? ( ) Sim ( ) Não

F.3.1. Em caso de resposta afirmativa, quais?

F.4. A Cooperativa estabelece relações de cooperação com clientes? ( ) Sim ( ) Não

F.4.1. Em caso de resposta afirmativa, qual o tipo de cooperação com clientes e qual a frequência\* de cada uma:

\*Para frequência, sendo 1 para muito frequente, 2 para frequente, 3 para pouco frequente, 4 para ausente e 5 para não se aplica.

- (a) Troca de informações técnicas e organizacionais ( )  
 (b) Desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos ( )

- (c) Treinamento de pessoal ( )
- (d) Assistência técnica ( )

F.4.2. Quais os motivos que levam à cooperação com clientes? Atribua valores de importância\*: \*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Capacitação do cliente ( )
- (b) Complementaridade tecnológica ( )
- (c) Capacitação de seus recursos humanos ( )
- (d) Acesso e atualização de tecnologia ( )

F.5. A Cooperativa estabelece cooperação com institutos de pesquisa e ensino? ( )Sim ( )Não

F.5.1. Em caso de resposta afirmativa, que tipo de cooperação com institutos de pesquisa e ensino?

- (a) Treinamento de recursos humanos ( )
- (b) Demanda de serviços tecnológicos ( )
- (c) Associação conjunta para desenvolvimento tecnológico de produto e processo ( )
- (d) Outros (especificar) \_\_\_\_\_ ( )

F.6. Avalie o papel do governo federal, estadual e municipal no processo de promoção de inovações.

- (a) Governo Federal ( )Positiva ( )Negativa

Motivo:

- (b) Governo Estadual ( )Positiva ( )Negativa

Motivo:

- (c) Governo Municipal ( )Positiva ( )Negativa

Motivo:

F.7. Mostre\* quais são as formas de interação que a Cooperativa costuma manter com centros de pesquisa, universidades e instituições afins: \* Para origem atribua 1 para local, 2 para nacional e 3 para estrangeira. Para frequência atribua 1 para mensal, 2 para anual, 3 para rara e 4 para inexistente.

Forma de interação	Instituição (sigla)	Origem	Frequência
Desenvolvimento de novos produtos			
Desenvolvimento de novos processos			
Testes e certificação			
Treinamento de pessoal			
Aproveitamento de resíduos industriais			
Caracterização e seleção de matérias-			
Outros (especificar)			

F.8. Mostre\* quais são as formas de interação, a sua frequência\* e sua importância\*\*, que a Cooperativa costuma manter com associações de classe, sindicatos e outros tipos de organizações de representação coletiva na região: \*Para frequência atribua 1 para mensal, 2 para anual, 3 para rara e 4 para inexistente.

\*\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

Forma de interação	Instituição (sigla)	Importância	Frequência
Realização de eventos/feiras			
Cursos e seminários			
Negociações coletivas			
Treinamento de pessoal			
Apoio na aquisição de insumos			
Contatos e trocas de informações			
Outros (especificar)			

### G. *Financiamento e investimento*

G.1. Mostre as fontes de financiamento mais importantes\* de novos projetos de investimentos.

\*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.

- (a) Recursos próprios ( )
- (b) Bancos públicos ( )
- (c) Bancos privados ( )
- (d) Recursos externos ( )

G.2. Identifique a forma, os objetivos\* e a estimativa\*\* dos investimentos da Cooperativa para os próximos cinco anos: \*Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica. \*\*Em % do faturamento anual.

G.2.1. Forma de investimento:

- (a) Aquisição de plantas já existentes ( )Sim ( )Não
- (b) Implantação de nova fábrica ( )Sim ( )Não
- (c) Modernização de plantas já existentes ( )Sim ( )Não

G.2.2. Objetivo do investimento:

- (a) Melhoria da qualidade do produto para o mercado interno ( )
- (b) Adequação às exigências do mercado internacional ( )
- (c) Diversificação da produção ( )
- (d) Controle ambiental ( )
- (e) Aquisição de novas tecnologias ( )

- (f) Máquinas e equipamentos (    )  
(g) Modernização do parque fabril (    )  
(h) Treinamento de pessoal (    )

**G.2.3. Estimativa dos investimentos para os próximos cinco anos (em % sobre o faturamento):**

- (a) 2000 \_\_\_\_\_ %  
(b) 2001 \_\_\_\_\_ %  
(c) 2002 \_\_\_\_\_ %  
(d) 2003 \_\_\_\_\_ %  
(e) 2004 \_\_\_\_\_ %  
(f) 2005 \_\_\_\_\_ %

**G.3. Sobre o último investimento:**

**G.3.1. Qual foi o último investimento de grande porte realizado pela Cooperativa?**

G.3.2. Visava: (    )Modernização    (    )Ampliação    (    )Reestruturação

G.3.3. Qual foi o efeito, positivo ou negativo, de tal investimento?

G.4. A empresa acredita que algumas áreas exigem modernização? (    )Sim (    )Não