

## MUDANÇAS INSTITUCIONAIS E REESTRUTURAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE LATICÍNIOS (1990-2000)

Pascoal José Marion Filho<sup>1</sup>  
Vilmar Antonio Matte<sup>2</sup>

### RESUMO

O Brasil experimentou na década de noventa várias políticas públicas que transformaram a economia do país. O setor de laticínios foi afetado, principalmente, com a desregulamentação do mercado, a implantação do Mercosul e a estabilização econômica resultante do “Plano Real”. Neste artigo, objetiva-se identificar as mudanças no ambiente institucional que afetaram a indústria nacional de laticínios e avaliar a sua reestruturação. A nova economia institucional e o modelo das cinco forças competitivas de Porter servem de base teórica na análise. Os resultados mostram que as mudanças no ambiente institucional provocam, de imediato, alterações nas relações entre os agentes, exigindo uma reestruturação do setor a fim de enfrentar os concorrentes externos. Com a liberalização de preços pela desregulamentação ressurge a barganha e as negociações são mais intensas; e a produtividade aumenta, desde o produtor até a indústria, para acompanhar a concorrência externa. A estabilização econômica contribuiu para aumentos no consumo, na produção e nas importações de laticínios.

**Palavras-chave:** laticínios; indústria leiteira; mudanças institucionais.

### ABSTRACT

In the nineties, Brazil has experienced several public policies which have transformed the country economy. The dairy sector was affected, mainly by the market deregulation, the Mercosur implementation and, by the economical stabilization resulting from the "Plano Real". This article aims to identify the changes in the institutional environment that had affected the national dairy industry and evaluate its restructuration. The new institutional economy and Porter's five competitive forces framework are the theoretical basis of the present analysis. The results demonstrate that the changes in the institutional environment had provoked immediate alterations in the relations between agents, demanding a sector restructuration in order to face the external competitors. The price liberalization due to the market deregulation brings back the bargain and, negotiations become more intense from the producer up to the industry to come along with the external competitiveness. The economical stabilization contributes to an increase in the consumption, production and importation of dairy products.

**Key words:** dairy; dairy industry; institutional changes.

---

<sup>1</sup> Doutor em Economia Aplicada (ESALQ/USP), Professor do Curso de Ciências Econômicas e do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, e-mai: pmarion@smail.ufsm.br.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria, e-mail: vilmar\_matte@yahoo.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

A economia brasileira passou por profundas mudanças desde o início dos anos noventa, induzida pelo desenvolvimento de um novo ambiente competitivo, resultante da adoção de políticas econômicas mais liberais.

O setor industrial teve que se reorganizar nesse novo ambiente e a indústria de laticínios, importante geradora de riquezas, que respondia por cerca de 15% do faturamento da indústria de alimentos em 1999, foi uma das mais afetadas. Perante o mundo, o Brasil se destaca com a sexta maior produção de leite, sendo que em 2002 ela totalizou 21.063 mil toneladas, tornando-o o maior produtor da região do MERCOSUL, mesmo tendo a menor produtividade por animal (INDI, 2003).

A indústria leiteira também teve que se adaptar para poder acompanhar o novo ritmo que se impunha em toda economia nacional na década de 1990. Assim, o objetivo deste trabalho é identificar os determinantes e as mudanças ocorridas na indústria no referido período. Em específico, apontam-se as mudanças relevantes no ambiente institucional e organizacional brasileiro que causaram impacto sobre a estrutura do setor de laticínios.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a base teórica do trabalho, com uma breve explanação dos principais tópicos que constituem a Nova Economia Institucional, bem como apresenta o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Em seguida, na terceira seção, faz-se uma averiguação das principais modificações que ocorreram no ambiente institucional brasileiro, no decorrer da década de 1990, e identificam-se as suas principais conseqüências para o setor de laticínios. A quarta seção traz uma avaliação da concentração e da competitividade na indústria de laticínios a partir do modelo de Porter. Finalmente, na quinta seção, apresentam-se as principais conclusões do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA**

A fundamentação teórica utilizada no artigo se apóia na economia institucional e no modelo das cinco forças competitivas de Porter. A concentração na indústria de laticínios é calculada pela razão de concentração.

### **2.1 A economia institucional**

Para um melhor entendimento das transformações ocorridas na indústria nacional de laticínios na década de 1990, verificam-se as principais mudanças no “ambiente

institucional”. Para tal, os argumentos da Nova Economia Institucional (doravante NEI), serão explorados de forma a servir de base para a análise na pesquisa.

A teoria da economia institucional tem como preceito o fato de que a sociedade é organizada por meio de instituições, formais e informais. Azevedo (2001) argumenta que: “A porção mais evidente das instituições são as regras formais, tendo como principais exemplos a constituição, legislações complementares e o conjunto de políticas públicas”. Servem de exemplos de políticas públicas: a defesa da concorrência, a política agrícola e agrária e a política de estabilização e controle inflacionário.

Para Bueno (2004), “as instituições de uma sociedade se formam por meio de complexos processos de negociação entre indivíduos e grupos de indivíduos”. O objetivo principal das instituições seria o de reduzir ao máximo os custos de transações, que em suma, seriam os custos de rompimento dos acordos estabelecidos na negociação entre as partes.

De acordo com Pitelli (2004), as instituições podem ser formais (constituição, leis e direitos de propriedade), e informais (costumes, tradições, regras de conduta). O autor ainda distingue instituições de organizações: as primeiras são as regras do jogo econômico social, compostas por regras formais e informais; já as organizações são os jogadores, que inclui o corpo político (agências reguladoras, senado, câmaras, etc.), o corpo social (igrejas, clubes, associações atléticas, entre outros), o corpo econômico (firmas, cooperativas, fazendeiros, etc.) e o corpo educacional (escolas, faculdades, entre outros).

As organizações desenvolvem-se dentro de um determinado ambiente institucional, sendo limitadas e condicionadas pelas regras institucionais. As mudanças no ambiente institucional devido, por exemplo, às exigências do consumidor ou à imposição de novas leis que induzam a entrada de novos concorrentes num determinado mercado, provocam, necessariamente, uma mudança no comportamento das empresas. A mudança institucional resulta na percepção das organizações sobre a oportunidade de lucros, que dependem de informações e do processamento destas. Os agentes de mudança são os empresários, políticos ou agentes econômicos. Dessa forma, as instituições não são neutras, pois afetam o desempenho das organizações.

As mudanças das regras formais incluem, entre outras, reformas legislativas, como a aprovação de novas leis; mudanças jurídicas resultantes de jurisprudência; mudanças de normas e diretivas por parte dos órgãos reguladores; e mudanças de dispositivos constitucionais, os quais alteram as regras que ditam a elaboração de outras normas.

## 2.2 O modelo das cinco forças competitivas de Porter

Para analisar os efeitos das mudanças no ambiente institucional sobre a indústria, utiliza-se o modelo de análise estrutural da indústria de Porter (1986). Para o autor, existem cinco forças competitivas que afetam a estrutura de uma indústria: entrantes potenciais (barreiras à entrada); ameaça de substituição; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores e rivalidade entre as empresas concorrentes. Para Porter (1986, p.22): “O conjunto dessas cinco forças determina o potencial de lucro final de uma indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido”.

### a) Entrantes potenciais

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 1986, p.25).

Entre as principais barreiras à entrada, podem-se destacar as economias de escala (relação dos custos com o volume de produção); a diferenciação do produto (necessidade de inovação para ganho de mercado); a necessidade de capital (atividades que exigem um grande volume de capital criam uma barreira natural à entrada).

Numa economia capitalista, novas empresas que entram na indústria trazem novas potencialidades e o desejo de ganhar uma parcela do mercado. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados pela necessidade de inovação, reduzindo assim a rentabilidade das empresas instaladas no país e aumentando a competitividade.

### b) Intensidade da rivalidade na indústria

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente (PORTER, 1986, p.34).

Portanto, a rivalidade estimula a disputa pelo mercado, ou seja, por compradores de produtos ou serviços, sendo que para isso as empresas utilizam táticas como as relacionadas por Porter (1986). A rivalidade também ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

Para medir a rivalidade na indústria de laticínios, utiliza-se a razão de concentração (*CR*):

$$CR(k) = \sum_{i=1}^k S_i$$

onde  $S_i$  ( $X_i/X$ ) representa a parcela de mercado de cada empresa em análise, sendo  $X_i$  o volume de leite processado pela empresa “i” e  $X$  o volume total;  $k$  representa o número de empresas que estão sob análise, neste artigo serão as quatro maiores. Considera-se a rivalidade na indústria como sendo inversamente relacionada à concentração, ou seja, quanto maior a concentração, menor a rivalidade.

c) Produtos substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986, p.39).

Os produtores de bens substitutos reduzem os lucros potenciais da indústria concorrente, uma vez que os mesmos utilizam estratégias para atrair compradores das outras empresas. Logo, se existe a possibilidade de substituição, os fabricantes perdem poder de mercado e a concorrência entre as empresas é ampliada.

d) Poder de negociação dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo a custa da rentabilidade da indústria (PORTER, 1986, p.40).

Os compradores (redes de distribuição, atacado e varejo), principalmente aqueles que adquirem grandes quantidades, podem ter poder de negociação para barganhar menores preços e melhor qualidade dos produtos, o que pode gerar dificuldades operacionais e financeiras para muitas empresas.

e) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quanto maior o fornecedor, maior o poder de mercado sobre os compradores, especialmente se o mercado é concentrado e existe a possibilidade de ações oportunistas por parte do vendedor.

### **3 AS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS E SEUS REFLEXOS**

Nesta seção, apresentam-se as principais mudanças ocorridas no ambiente institucional brasileiro que influenciaram na reestruturação da indústria de laticínios no decorrer dos anos 1990.

#### **3.1 A desregulamentação do setor**

A característica mais marcante do ambiente institucional vivenciado pela indústria de laticínios, de 1945 até o início dos anos 90, foi a regulamentação da cadeia produtiva do leite. No período, o Estado controlava os preços de duas formas, controlando as importações (para garantir o suprimento de leite no mercado) e/ou intervindo diretamente nos preços da cadeia produtiva por meio do tabelamento.

O órgão responsável pelo controle dos preços era o Conselho Interministerial de Preços (CIP), presidido pela Secretaria Especial de Abastecimento e Preços (SEAP) do Ministério da Fazenda, com participação de representantes dos Ministérios da Agricultura, Planejamento, Indústria e Comércio e, mais tarde, Trabalho. Seus membros reuniam-se para analisar planilhas de custos das empresas e autorizavam ou não os reajustes.

De acordo com Figueira e Belik (1999), a intervenção se dava de diferentes formas, dependendo do produto lácteo. O Leite tipo “C”, por ser o produto de maior importância para a cesta básica da população, era totalmente tabelado desde os produtores até a comercialização. No leite em pó, o preço era controlado junto ao consumidor – a empresa ou cooperativa tinha que apresentar uma planilha de custos junto ao CIP para fixar os seus preços. Os leites pasteurizados tipos “A” e “B” tinham os preços liberados desde o produtor até o consumidor.

Originalmente, essa medida tinha como principal objetivo proteger o produtor contra o maior poder de barganha das empresas de laticínios e garantir a acessibilidade do produto às classes sociais de mais baixa renda. Porém, o que de fato ocorreu foi um tabelamento objetivando garantir preços baixos ao consumidor, reajustando os preços sempre abaixo dos níveis de inflação, provocando uma deterioração dos preços reais pagos ao produtor.

Outra medida relacionada com o comportamento do governo no setor diz respeito às importações, que até então eram realizadas por organismos estatais, caracterizando, dessa forma, o governo como um agente regulador do setor. As importações se davam principalmente nos períodos de entressafra, quando o governo agia como regulador do mercado.

A transferência das importações para a iniciativa privada fez com que o objetivo principal da operação fosse à busca por diferenciais de preços ou a complementação das linhas de produção brasileiras.

Na literatura sobre o tema, é unânime a opinião de que o tabelamento dos preços do leite em toda a sua cadeia produtiva, por mais de quarenta anos, e o controle estratégico das importações trouxeram conseqüências nada positivas ao setor. Para Primo (2001), o principal resultado foi o atraso tecnológico de todo o setor. O autor também comenta que:

O tabelamento muda o foco da empresa, deslocando a importância da eficiência e qualidade, para uma "boa negociação". Esta política, que vigorou por 40 anos no setor de laticínios, foi responsável pelo atraso tecnológico e falta de preparo industrial (PRIMO, 2001, p.2).

O estabelecimento dos preços por meio de decreto provocou uma verdadeira "acomodação" no setor. Na época da intervenção governamental, o controle de preços igualava todas as matérias-primas e não havia preocupação da indústria com a qualidade do produto. O preço do leite foi tabelado para os produtores e os produtos lácteos foram tabelados aos consumidores. Assim, o leite foi se tornando praticamente subproduto para os produtores, não despertando interesse na especialização, e na indústria isso provocou o controle rígido das margens de lucro pela autoridade. Não foi somente um custo financeiro nada desprezível, mas também um elemento capaz de influenciar a política de investimentos das empresas. Portanto, a modernização da indústria de laticínios foi retardada pelo controle de preços.

A pesquisa e o desenvolvimento de produtos, máquinas, equipamentos e novas tecnologias foram relegados a segundo plano. A longo prazo, a falta de aprimoramento da cadeia produtiva dos laticínios causou um aumento dos custos de produção, devido ao baixo nível tecnológico, tanto na produção da matéria-prima quanto na industrialização da mesma. O tabelamento também significou mais um obstáculo à diversificação da produção, uma vez que não havia qualquer incentivo para a criação de produtos novos e mais elaborados.

Segundo Wilkinson (1993), foram várias as conseqüências do tabelamento, entre elas, a subordinação da renda do produtor rural ao combate à inflação; uma vez que os preços pagos ao produtor estavam submetidos aos índices de inflação e os preços que recebiam nunca eram reajustados de acordo com os mesmos, muitas vezes acontecia o contrário, ou seja, quando estes aumentavam, o preço pago aos produtores rurais baixavam.

Ocorreu também a inviabilização da "tecnificação" do setor; uma vez que as empresas instaladas não tinham estímulos para reduzir custos e aumentar a rentabilidade e/ou diferenciar, pela qualidade da matéria-prima. Os produtores não tinham condições de investir em tecnologia, uma vez que eram sempre eles que arcavam com os custos do tabelamento de preços, extremamente defasados. Portanto, não existia estímulo para a implantação de novas tecnologias que pudessem melhorar a produtividade na produção do leite, tanto no meio rural como na indústria, no sentido de alavancar a competitividade. A dependência de importações, para garantir o abastecimento à população nos períodos de entressafra foi outra consequência.

O tabelamento fortaleceu a predominância de uma oferta leiteira não-especializada, em contraste com o que ocorre nos países desenvolvidos e até mesmo no Mercosul, sendo na maioria das vezes uma atividade complementar dos produtores, com baixíssimos índices de produtividade, qualidade e renda, o que só fortaleceu o setor informal na produção leiteira, principalmente devido à verdadeira exploração da produção da matéria-prima. Como o preço do leite *in natura* era defasado e muito baixo, os produtores procuravam fontes alternativas para a comercialização de seu leite, incluindo a fabricação de queijos, vendidos informalmente nas cidades.

Esta situação começa a mudar com a política econômica implantada pelo presidente Fernando Collor de Mello, no início da década de 90, mais exatamente no dia 13 de julho de 1990, quando a Portaria 43, da extinta Sunab, decreta o fim do tabelamento dos preços do leite no Brasil. Essa era apenas uma de outras tantas medidas econômicas, financeiras e fiscais, tomadas pelo recém eleito Presidente para modernizar a economia e abri-la à concorrência mundial.

O fim do tabelamento de preços causou mudanças em toda a cadeia produtiva do leite, sendo que todas elas se refletiram na indústria processadora. A indústria passou a disputar produtores na aquisição da matéria-prima, visando melhorar o seu *mix* de custos e também a qualidade do produto. Nos pontos de venda, ocorreu uma maior segmentação do mercado consumidor, com introdução de novas linhas de produtos, "exploração de novos segmentos de consumidores e diferenciação das empresas e marcas por meio de vultosas campanhas promocionais" (JANK e GALAN, 1998, p.209). Estas, cada vez mais, de abrangência nacional.

### 3.2 A estabilização da economia

Um importante fator causador de mudanças no setor de laticínios foi a estabilização da economia brasileira, que ocorre a partir de 1993, com o lançamento de um plano econômico de grande sucesso: o Plano Real tinha por objetivo principal controlar a inflação, um problema brasileiro crônico. Lançado em ainda em 1993 e organizado em etapas, o plano resultaria no fim de quase três décadas de inflação elevada e na substituição da antiga moeda pelo Real, a partir de primeiro de julho de 1994.

No início da implantação do Plano Real o sucesso foi incontestável. A inflação caíra de 45% ao mês na primeira metade de 1994, para taxas entre 1% e 2% ao mês no fim do ano. Em janeiro de 1995, Fernando Henrique Cardoso assume a presidência da república e eliminou a indexação retroativa, sem a necessidade do congelamento de preços e salários para conter a inflação, o que contribuiu para manter a mesma sob controle e a taxas baixas.

O aumento do consumo após a estabilização da economia foi certamente uma de suas conseqüências positivas. Com a manutenção do poder de compra da moeda, o consumo de muitos alimentos foram incrementados e popularizados (veja a Tabela 1), o que também estimulou a indústria.

TABELA 1 – Crescimento no consumo de alimentos industrializados – 1994 a 1998

<b>Alimento</b>	<b>Varição (%)</b>
Iogurte	90,7
Refrigerantes	88,5
Cerveja	65,3
Queijos	53,9
Biscoitos	50,0
Frango	43,2
Carne suína	33,4
Carne bovina	29,1
Pescado	4,6

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2000).

Na Tabela 1, verifica-se que houve uma importante expansão no consumo de alimentos elaborados a partir do leite, como o iogurte e o queijo, que cresceram no período, respectivamente, 90,7% e 53,9%.

### 3.3 A abertura comercial

O Brasil sempre foi um importador líquido de produtos lácteos. Embora a produção tenha aumentando significativamente nos anos noventa, não foi suficiente para levar o país à auto-suficiência no setor. O aumento do consumo *per capita* no país, que

ocorre com mais intensidade após a estabilidade econômica e a recuperação da renda da população (período pós Plano Real), contribuíram para o aumento das importações.

TABELA 2 – Produção, importação e consumo de leite no Brasil (milhões de litros)

Ano	Produção	Varição (%)	Importação	Varição (%)	Consumo l/hab/ano	Varição (%)
1990	14.484	2,76	906	(33,24)	106,33	(2,06)
1991	15.079	4,11	1.313	44,92	111,52	4,87
1992	15.784	4,68	276	(78,98)	107,59	(3,52)
1993	15.591	(1,22)	632	128,99	107,05	(0,50)
1994	15.784	1,24	1.250	97,78	110,74	3,44
1995	16.474	4,37	3.200	156,00	126,03	13,81
1996	18.515	12,39	2.450	(23,44)	132,35	5,02
1997	18.666	0,82	1.930	(21,22)	128,16	(3,17)
1998	18.694	0,15	2.270	17,62	128,59	0,34
1999	19.070	2,01	2.410	6,17	129,89	1,01
2000	19.767	3,13	1.808	(24,98)	126,47	(2,63)

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de IBGE (2005) - produção e consumo, e EMBRAPA (2005) – importação.

A facilidade de importar derivados lácteos, para atendimento do mercado doméstico, tornou-se mais evidente a partir da abertura comercial dos anos noventa, e, principalmente, após a afirmação da parceria com os demais países do MERCOSUL. Isto consolidou as posições de argentinos e uruguaios enquanto exportadores de produtos lácteos para o Brasil. Segundo Figueira e Belik (1999), em 1997, o país teve 71,6% de suas importações de lácteos oriundas do MERCOSUL. Torna-se evidente a importância da região de livre comércio para o país, como importador, e principalmente para Argentina e Uruguai como exportadores.

A consolidação do MERCOSUL ocorre em 1995, quando o comércio entre os países ganha força. Os resultados são claros, pois o comércio entre os quatro países saltou de US\$ 5 bilhões em 1991 para US\$ 18 bilhões em 1999 (MARTINS e GOMES, 2000).

Um importante avanço para a comercialização de produtos lácteos no MERCOSUL foi o estabelecimento do acordo fitossanitário entre os países membros. Isto possibilitou uma clara definição de critérios de certificação entre os países e o reconhecimento mútuo dos serviços de inspeção. Esta medida contribuiu para anular possibilidades ainda existentes de medidas relativas a barreiras não-tarifárias, que às vezes são invocadas por grupos econômicos.

Segundo a teoria do comércio internacional, o que se espera para um determinado setor, no caso o setor de laticínios, quando um país facilita o fluxo de transações com o

exterior é que, continuamente, os preços relativos internos se aproximem daqueles existentes no resto do mundo. Em outras palavras, produtos muito baratos tendem a ficar mais caros com a exportação, enquanto que produtos caros tendem a ficar mais baratos com a importação.

TABELA 3 – Custo de Processamento do leite no MERCOSUL – US\$/l (1995)

<b>Itens</b>	<b>Argentina</b>	<b>Uruguai</b>	<b>Brasil</b>
Matéria-Prima	0,128	0,151	0,209
Custo de elaboração	0,070	0,040	0,096
Custo fixo	0,049	0,030	0,041
Custo Total	0,247	0,221	0,346

Fonte: SOUZA (1999).

Tanto o Uruguai como a Argentina apresentam custos menores que o Brasil. O custo de processamento no Brasil, de US\$ 0,346 por litro, é 10 centavos de dólar mais elevado do que na Argentina, e cerca de 12 centavos de dólar mais alto que no Uruguai. Observa-se ainda que a principal diferença no custo final do produto processado está na questão da matéria-prima, que no Brasil custava US\$ 0,209 por litro, enquanto no Uruguai não passava de US\$ 0,151 e de US\$ 0,128 na Argentina.

Souza (1999) considera como determinantes da diferença dos custos as condições edafo-climáticas, as diferenças no pagamento de impostos e os incentivos à especialização. A falta de especialização no Brasil, entre outros agravantes, aumenta consideravelmente os custos de transporte, pois a coleta de leite no país é caracterizada por uma grande quantidade de entregadores com menos de 100 litros, por grandes distâncias e a falta de resfriamento nas propriedades.

Assim, o mercado doméstico brasileiro torna-se bastante acessível aos produtores vizinhos, pelo menos até que os custos sejam reduzidos e os preços sejam equivalentes, sem comprometimento da qualidade dos produtos.

A partir da consolidação do mercado comum e da desregulamentação no início da década de 1990, as importações de laticínios que historicamente cumpriam o papel de regular o abastecimento interno na entressafra mudam de lado. As importações antes realizadas pelo governo, para garantir seus programas sociais, agora passam a ser feitas pelo setor privado, tanto pelas empresas que possuem fábricas no País e que adquirem produtos para complementar o seu *mix* de vendas, como também, e de forma crescente, por empresários que apenas jogam com os diferenciais de preços, fracionamento de produtos, taxas de juros, taxas de câmbio e prazos de pagamento, os chamados “sem fábrica”.

## 4 A COMPETITIVIDADE NO SETOR DE LATICÍNIOS

A competitividade na indústria é avaliada a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Mais especificamente, avaliam-se: os entrantes potenciais, os produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a intensidade da rivalidade na indústria.

### 4.1 Entrantes potenciais

Com a criação do MERCOSUL, foram reduzidas as barreiras à entrada nos mercados nacionais, entre eles o de laticínios. Com a extinção das tarifas de importação entre os países do bloco, as importações antes feitas pelo governo com fins regulatório, passam a ser feitas pela iniciativa privada com objetivo único de obter lucros. Como o preço do leite nos parceiros do bloco é mais barato do que no Brasil, houve um grande incentivo ao aumento das importações.

No caso específico do MERCOSUL, é importante salientar que as assimetrias nos custos primários de produção, mais elevados no Brasil, favoreceram um incremento da produção e das importações oriundas da Argentina e do Uruguai, dentro das regras do novo bloco. Com a alíquota intrabloco zerada, os fluxos de comércio de leite em pó, queijos, e mesmo leite esterilizado aumentaram sensivelmente (JANK e GALAN, 1998, p.213).

A derrubada das tarifas propiciou o surgimento dos chamados negociantes “sem fábrica”. Estes negociantes importam o leite de países do MERCOSUL, o acondicionam em embalagens com marcas próprias e o lançam no mercado. Segundo Jank e Galan (1998), estes negociantes responderam, em 1997, por 29% das importações de derivados lácteos. Para os autores, essa grande participação destes negociantes nas importações é prejudicial ao setor na medida em que provocam excesso de oferta.

Ainda segundo Jank e Galan (1998), mais do que um efeito em volume, as importações favoreciam a fixação de tetos de preços no mercado, o que desestimulava a oferta doméstica.

A criação do MERCOSUL também favoreceu a importação de produtos oriundos de terceiros mercados, ou seja, viabilizou a triangulação entre países produtores de fora do bloco e intermediários intrabloco, principalmente no caso do leite em pó. Segundo Jank e Galan (1998), boa parte do leite em pó importado pelo Brasil da Argentina vinha da União Européia. O produto estaria entrando naquele País graças à alíquota mais baixa da Tarifa Externa Comum, sendo posteriormente repassado ao mercado brasileiro, onde os lácteos figuram na lista de exceções à Tarifa Externa Comum. Estas importações, constituídas basicamente pelo leite em pó trazido pelos “sem fábrica”, foram responsáveis pela forte

depressão dos preços ao produtor ocorrido em 1997/98. O principal alvo deste leite (90% de seu destino) seriam os mercados institucionais constituídos por prefeituras, Forças Armadas e outras instituições que possuem programas de distribuição de leite.

TABELA 4 – Importações brasileiras de produtos lácteos (em mil toneladas).

Ano	UHT	L. em Pó	Iogurte	Manteiga	Queijos	Soro	Outros	Total
1992	3,17	30,80	-	1,17	2,51	-	5,09	42,74
1993	7,59	58,29	-	5,43	8,22	-	6,14	85,67
1994	17,31	85,14	-	10,52	37,45	-	6,46	156,88
1995	56,54	270,62	0,05	15,85	89,28	7,39	19,01	458,75
1996	85,53	132,91	3,41	9,76	33,87	21,95	17,97	305,40
1997	123,03	146,10	2,23	7,00	28,73	13,21	-	320,30
1998	136,44	176,92	1,99	13,81	23,87	31,50	-	386,53
1999	125,50	193,35	0,49	13,82	20,05	30,47	-	383,68
2000	95,92	139,03	0,41	12,84	15,72	43,13	-	307,05

Fonte: INDI-A indústria de laticínios mineira e brasileira em números (2003, p.80).

A liberação dos preços foi decisiva para tornar o setor atrativo para investimentos. Com isso, novas empresas entraram no setor e passaram a competir com as já existentes. Segundo a Pesquisa Industrial Anual do IBGE (2004), o número de estabelecimentos industriais classificados como laticínios saltou de 1.608 unidades em 1996 – ano em que se iniciou esta pesquisa – para 1.967 em 2000. Ou seja, em apenas cinco anos 359 novas unidades industrializadoras de produtos derivados de leite se instalaram no país. Este número continuou crescendo chegando a 2.370 em 2003.

Também na década de 90 tem início no país um fenômeno tipicamente brasileiro: o nascimento das mini-usinas. Elas continuaram crescendo e hoje já são mais de 2 mil. Dominam uma parcela interessante do mercado consumidor das cidades interioranas (RUBEZ, 2001, p.54).

A condição para a entrada no mercado com preços tabelados não era muito atrativa, pois as margens de lucro eram controladas pela autoridade governamental até o início da década de 1990, e este com certeza é um forte elemento capaz de alterar a política de investimentos das empresas no setor, bem como a de empreendedores.

#### 4.2 Produtos substitutos

É clara a mudança de comportamento dos consumidores em relação à procura de alguns produtos lácteos no decorrer dos últimos anos. A busca pela eliminação de alimentos com altos índices de gordura animal do cardápio tem sido uma constante. Alguns produtos derivados de lácteos tem sido por este motivo fortemente substituídos por outros considerados menos prejudiciais à saúde, em especial a manteiga, que cada vez mais é substituída por gorduras vegetais hidrogenadas – as margarinas. Outros têm sua composição modificada para não perderem mercado, como no caso do leite *light*, com teor reduzido de gordura.

Figueira e Belik (1999) argumentam que: “as empresas que produzem margarina adotaram intensas estratégias de marketing e passaram a vender o produto a preços mais baixos na década de 90, conseguindo assim tomar significativas parcelas de mercado da manteiga”. Estas estratégias de marketing sempre estiveram ligadas ao fator saúde. O argumento usado era de que a margarina por ser de origem vegetal era benéfica à saúde, ao contrário da manteiga (de origem animal) associada ao favorecimento de doenças cardiovasculares.

Tal estratégia teve um efeito devastador no consumo per capita de manteiga. Segundo dados do IBGE (2004), o consumo per capita no início da década de 1990 era de 448 gramas por habitante/ano, caindo para 324 gramas por habitante/ano no final da década. Portanto, a manteiga tomou um caminho inverso aos demais produtos lácteos, que apresentaram crescimento no consumo.

Entretanto, a produção de margarina não acompanhou o crescimento da produção de leite, passando de 70 mil toneladas em 1996 para 72 mil toneladas em 2000, tendo assim um modesto crescimento de 2,9%. A produção de leite neste mesmo período cresceu 6,8% (INDI, 2003).

#### 4.3 Poder de negociação dos compradores

Uma das mais importantes mudanças que ocorreu no mercado brasileiro de laticínios foi o surgimento e consolidação do leite Longa Vida. Este estimulou a população a adquirir novos padrões de consumo, o que surtiu grandes efeitos sobre a indústria de laticínios. Na Tabela 2, pode-se observar o salto dado pelas vendas de leite esterilizado em relação ao leite pasteurizado.

TABELA 5 – Evolução do consumo de leite Longa Vida e pasteurizado

	(A)	(B)	(A+B)	Mercado	(A)	(B)
	Pasteurizado	Longa vida	Total	Formal	Percentual	Percentual
1990	4.030	187	4.217	10.708	37,6	1,8
1991	3.724	204	3.928	11.800	31,6	1,7
1992	3.318	355	3.673	11.009	30,4	3,2
1993	2.726	556	3.272	10.776	25,3	5,2
1994	2.741	730	3.471	11.789	23,3	6,2
1995	2.947	1.050	3.997	14.993	19,7	7,0
1996	2.776	1.700	4.476	15.188	18,3	11,2
1997	2.520	2.450	4.970	12.555	20,0	19,5
1998	2.245	3.100	5.345	13.213	16,7	23,5
1999	1.800	3.425	5.225	13.552	13,3	25,3
2000	1.630	3.600	5.230	13.809	11,8	26,1

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de EMBRAPA(2005).

Em 1990, o mercado formal de leite do país, ou seja, aquele produzido no país sob inspeção mais o leite importado, chegou a 10.708 milhões de litros. Destes, 37,6% tinham como destino a produção e comercialização de Leite Pasteurizado dos tipos A, B e C, este último em maior quantidade. No decorrer da década, este percentual apresentou uma tendência de queda, fazendo com que o Leite Pasteurizado perdesse uma gigantesca fatia do mercado para o leite Longa Vida, caindo em volume cerca de 2.400 milhões de litros (ou 59,55%).

O Leite Longa Vida, ao contrário, teve seu consumo multiplicado, ganhando a cada ano mais mercado, expandindo-se de 187 milhões de litros em 1990 para 3.600 milhões de litros em 2000, ou seja, passou de 1,8% para 26,1% da industrialização formal de leite no país.

Esta substituição no consumo do Leite Pasteurizado pelo Leite Longa Vida deixa evidente uma modificação radical nos padrões de consumo do brasileiro. Segundo Figueira e Belik (1999), estes novos padrões de consumo causaram fortes conseqüências sobre os meios de distribuição dos derivados de leite.

No caso da indústria de laticínios, a disseminação da produção e o consumo do leite longa vida também provocaram mudanças nos canais de distribuição utilizados para escoar esse produto. O maior prazo de validade e a possibilidade de ser estocado em temperatura ambiente favorecem a sua comercialização nos supermercados, que assumem papel essencial da distribuição desse tipo de derivado lácteo em detrimento das padarias, essenciais para a distribuição de leite pasteurizado (FIGUEIRA e BELIK, 1999, p.10).

Segundo os autores, essas características do leite esterilizado permitiram às grandes redes de supermercados e aos supermercados de menor porte dominar a distribuição de leite no Brasil. Figueira e Belik (1999) sustentam que no final da década, as grandes redes e os supermercados de menor porte já eram responsáveis por 89% da comercialização de leite Longa Vida, enquanto as padarias e mercearias respondiam por apenas 11%.

Assim, neste ambiente, foi cada vez mais forte o poder de barganha dos supermercados para com a indústria, uma vez que seu poder de negociação se elevou. Os supermercados passam a exigir cada vez mais a redução de preços e maiores quantidades negociadas, limitando a entrada de pequenos e médios laticínios, uma vez que estes não apresentam condições de entrar neste mercado com o volume e preços impostos.

Desta forma, a indústria de laticínios vê seus custos aumentarem sem poder repassá-los, além de enfrentar uma guerra de preços, já que o poder de negociação dos grandes varejistas é muito maior do que o das padarias e pequenos comércios locais.

Os supermercados adquirem elevados volumes, impondo prazos dilatados de pagamento, inovações constantes nas linhas de produtos, mix complementar, margens reduzidas, adequação da logística de entrega (normalmente de tipo *just-in-time*), gestão adequada das marcas e da qualidade do produto final, entre outros (JANK e GALAN, 1998, p.247).

Segundo Jank e Galan (1998), as principais conseqüências de todo este movimento, é a forte pressão sobre as margens das indústrias de laticínios (e por conseqüência sobre os produtores) e a necessidade de operar com elevados volumes de vendas e de desenvolver uma ampla e eficiente rede de distribuição.

Tais aspectos favorecem a dominação da comercialização pelo grande varejo e de empresas realmente preparadas e com de grande poder para investir. Os pequenos laticínios detêm-se, na venda para mercados regionais e para o pequeno varejo, executando o que se chama de “pente fino” na busca de cada pequeno estabelecimento de determinada área, uma vez que não possuem poder de negociação, produção e distribuição para atender os grandes supermercados.

#### **4.4 Poder de negociação dos fornecedores**

A característica principal da produção primária do leite no país é a baixíssima produtividade, rebanho numeroso, grande número de produtores não especializados e baixa qualidade da matéria-prima. As modificações ocorridas no ambiente institucional não poderiam deixar de causar impacto neste sistema atrasado de produção.

As relações da indústria com os produtores se modificaram com o desenrolar de dois fatores de alto impacto. O primeiro diz respeito a inevitável necessidade de especialização por parte dos produtores, o segundo fator foi a redução dos preços recebidos pelo leite *in natura*.

Com a liberação dos preços do leite e a forte concorrência do produto internacional, a indústria local se voltou, necessariamente, para a redução do custo da matéria-prima. Os produtores locais foram incentivados a se especializarem, e a utilizar melhores tecnologias para aumentar o volume produzido.

Entre as mudanças tecnológicas, a indústria introduziu a coleta a granel de leite refrigerado. Esta inovação tinha por objetivo reduzir os custos de captação, pois

possibilitava a eliminação de postos de resfriamento, e provocava um aumento de produtividade e qualidade do produto que chegava a plataforma da agroindústria.

A coleta a granel representou um progresso tecnológico extremamente importante, uma vez que até em aquele momento a modernização ocorria da indústria para frente – representada no vasto leque de novos produtos, marcas e estratégias de comercialização – e ainda não havia encontrado correspondência em termos de melhoria na matéria-prima recebida pelos laticínios.

Segundo Primo (2001), muitas das maiores empresas do setor, como a Elegê e a Parmalat, chegaram ao final da década com até 100% de sua coleta granelarizada. Assim, naturalmente surge uma inevitável seleção e competição pelo maior produtor por parte dos laticínios. Segundo Jank e Galan (1998), produtores não-especializados e com produção de até 50 litros por dia não conseguem adquirir o menor tanque de expansão disponível no mercado, de 200 litros. A indústria para incentivar a aquisição de tanques de resfriamento, com intuito de forçar uma seleção nos níveis de produção, participou do processo financiando tanques em até 60 meses.

Segundo Gomes (2001), nas maiores indústrias lácteas que operam no Brasil, a redução do número de produtores, nos anos 90, corresponde a taxas que variaram de 10 a 17% ao ano. A permanecer esse comportamento, o autor estima que o mercado inspecionado, em 2010, será abastecido por um número de produtores que varia de 250 a 280 mil.

Alem da necessidade de introdução de novas tecnologias, outro grande fator de impacto sobre os produtores foi a redução dos preços reais pagos pelo leite. Segundo Martins (2004), os produtores de leite vêm sofrendo com a desvalorização de sua mercadoria, pois o preço do produto caiu 70,32% da implantação do Plano Real até 2003, enquanto que os produtos lácteos no varejo subiram 97,65% no mesmo período. O preço dos insumos para os produtores também tiveram aumentos importantes: máquinas agrícolas, fertilizantes, rações e combustível, pois subiram 117,5%, 136,3%, 142,8% e 164,83%, respectivamente.

TABELA 6 – Preço do leite “C” – R\$

Ano	Produtor	Consumidor
1990	0,41	0,68
1991	0,39	0,72
1992	0,42	0,85
1993	0,40	0,89
1994	0,33	0,77
1995	0,31	0,72
1996	0,29	0,76
1997	0,26	0,77
1998	0,22	0,78

Fonte: Nofal e Wilkinson (1999). Valores deflacionados pelo IGP-DI.

Na Tabela 6 fica claro que os preços recebidos pelos produtores sofreram uma forte desvalorização, especialmente a partir de 1994, forçada pela necessidade da indústria de reduzir o preço final do leite. Essa desvalorização obrigou os produtores a reduzirem os seus custos além de terem que aumentar a produtividade para que pudessem continuar a vender seu produto.

Tais distorções nos preços do leite para o produtor deflagraram a implantação de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI's) nos Estados de Minas Gerais, Goiás, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. O objetivo destas CPI's foi o de investigar os indícios de que segmentos da cadeia produtiva do leite estariam infringindo dispositivos da Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 8.884 de 1994), como abuso de poder econômico e formação de cartéis. Já em 2001, como resultado destas investigações, foi criada e apresentada a Proposta de Fiscalização e Controle (PFC) nº63/2001, criada pela Comissão de Agricultura e Política Rural da Câmara dos Deputados, com a finalidade de unificar os resultados das Comissões Parlamentares de Inquérito estaduais.

Os trabalhos confirmaram a existência de fortes distorções na cadeia do leite, as quais se caracterizavam pelo poderio econômico das indústrias e supermercados, e pelo enfraquecimento das cooperativas como meio de favorecer os produtores.

Todavia, ainda com mais nitidez, o trabalho das CPIs deixou claro o papel das grandes redes supermercadistas na formação do preço do leite aos produtores. Essas redes impõem condições leoninas às indústrias, as quais, por sua vez, transferem aos produtores as perdas sofridas (MICHELETTO, 2001 p. 5).

As cooperativas, concebidas como forma de organização dos produtores capaz de aumentar o poder de barganha destes em suas relações com a indústria, descobriram que no

jogo da concorrência a sobrevivência seria mais facilmente assegurada se seguissem o comportamento da indústria.

Em suma, a experiência brasileira com cooperativas agropecuárias demonstra que estas são um bom indicador de desenvolvimento, mas raramente um instrumento eficaz de desenvolvimento. Quando o negócio é bom, as cooperativas vão bem. Mas se o negócio é ruim, dificilmente as cooperativas terão poder suficiente para transformá-lo em bom. No caso do leite, as cooperativas, tanto quanto os produtores, têm sido vítimas do maior poder econômico das indústrias.

#### **4.5 Intensidade da rivalidade na indústria**

As transformações ocorridas no ambiente institucional alteraram o ambiente competitivo da indústria de laticínios. Para Figueira e Belik (1999), no âmbito da rivalidade industrial, esse processo desencadeou vários impactos nas organizações que atuam no segmento industrial da cadeia produtiva do leite, entre eles: o acirramento da concorrência; o aumento das importações; desvantagem nas fontes de financiamento; e, o aumento de fusões e aquisições.

##### **a) Acirramento da concorrência**

Esta foi impulsionada pelo processo de diversificação produtiva ocorrido com o lançamento de novos produtos para atender a nichos de mercado diferentes, o que possibilita às empresas agregar valor aos seus produtos. Primo (2001) confirma tal movimento ao afirmar que:

No âmbito interno, o fim da intervenção governamental trouxe, entre tantos outros efeitos, o de aumentar a concorrência entre as indústrias. Preços liberados significam oportunidades de diversificação e, ao mesmo tempo maiores exigências para atender ao consumidor. Produtos diferenciados multiplicam-se nas prateleiras dos supermercados (PRIMO, 2001, p.26).

Além disso, nos produtos com pouca diferenciação, como é o caso do leite longa vida, leite em pó, creme de leite entre outros, verifica-se o uso da concorrência via preços para ganhar competitividade.

##### **b) Aumento das importações**

A possibilidade de utilizar produtos lácteos importados passou a ser um importante fator para alavancar a competitividade das empresas de laticínios privadas, especialmente após a isenção de tarifas de importação dos países membros do MERCOSUL.

As cooperativas foram as mais prejudicadas, uma vez que os princípios doutrinários destas, no qual o produtor é também proprietário e influencia na gestão, não permite que se importe matéria-prima para ganhar competitividade.

c) Fontes de financiamento

Num cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, a necessidade de renovação do parque industrial e o desenvolvimento de novos produtos são essenciais para a competitividade de uma indústria. Nesse sentido, as empresas privadas transnacionais impõem sua vantagem sobre as empresas privadas nacionais e cooperativas. Segundo Figueira e Belik (1999), estas empresas possuem um maior fôlego financeiro para investir, uma vez que atuam em vários países e tem facilidade de captação de recursos internacionais a taxas de juros reduzidas, o que lhes permitem alocar grandes volumes financeiros no mercado nacional.

As empresas privadas nacionais encontram-se em desvantagem no que se refere a alavancagem financeira. Essa desvantagem deve-se à dependência do sistema financeiro nacional, que pratica uma taxa de juros mais elevada do que a internacional. Entretanto, as empresas privadas apresentam vantagem em relação às cooperativas, pois tem a possibilidade de abrir o seu capital e de negociá-lo na bolsa de valores.

d) Fusões e aquisições

Na década de 1990 ocorreu um intenso movimento de fusões e aquisições de laticínios no Brasil. As empresas transnacionais de maior porte financeiro lideraram esse movimento, a exemplo da italiana Parmalat, que no período de 1990 a 1992 adquiriu 9 empresas nacionais, e até 1998 comprou 14.

Para avaliar se houve ou não um processo de concentração na indústria de laticínios, precisa-se primeiro mensurar o mercado formal de leite no Brasil. Esse procedimento é necessário dado as características do setor, uma vez que do total de leite produzido no país, uma boa parte dele é usado no consumo familiar. Uma parcela considerável é industrializada sem fiscalização, principalmente queijos e leite vendidos em pequenas cidades sem inspeção sanitária. Convém ainda considerar as importações de leite, que particularmente na década de 1990 tiveram uma forte presença no mercado nacional. A Tabela 7 dá uma idéia do tamanho do mercado formal de leite no Brasil.

TABELA 7 – Mercado lácteo nacional 1990-2000 (milhões de litros).

<b>Ano</b>	<b>A Produção</b>	<b>B Inspeção</b>	<b>C Importação</b>	<b>D Exportação</b>	<b>Total Formal (B+C-D)</b>	<b>% (B/A)</b>
1990	14.484	9.802	906	0	10.708	67,7
1991	15.079	10.487	1.313	0	11.800	69,5
1992	15.784	10.733	276	0	11.009	68,0
1993	15.591	10.144	632	0	10.776	65,1
1994	15.784	10.539	1.250	0	11.789	66,8
1995	16.474	11.793	3.200	0	14.993	71,6
1996	18.515	12.738	2.450	0	15.188	68,8
1997	18.666	10.625	1.930	0	12.555	56,9
1998	18.694	10.943	2.270	0	13.213	58,5
1999	19.070	11.052	2.470	0	13.522	58,1
2000	19.767	12.051	1.800	42	13.809	61,0

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de IBGE (2005)-Produção e consumo, EMBRAPA (2005)-Importações.

Ao analisar o tamanho do mercado formal de leite, percebe-se o aumento das importações no período pós Plano Real, período em que ocorreram as maiores quedas dos preços do leite para o produtor rural brasileiro. Verifica-se também que houve um crescimento de 36,47% no volume total produzido. No entanto, o volume total de leite formal cresceu 28,96%, evidenciando um ganho importante do mercado informal. De fato, a participação do mercado formal de leite na produção total brasileira caiu de 67,7% no início da década de 1990 para 61,0% em 2000. Esta proporção do mercado informal significa problemas para a indústria formal, pois tem que concorrer com produtos de baixa qualidade e de preços inferiores.

TABELA 8 – Evolução da concentração – volume industrializado em milhões de litros

<b>Empresa</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Nestlé	1.153.800	1.412.280	1.412.608	1.357.832	1.354.515	1.393.000
Parmalat	798.840	1.053.720	857.238	814.224	783.290	919.483
CCL/Paulista	981.360	966.240	672.742	625.577	424.495	519.760
Itambé	557.280	700.200	730.422	752.628	808.110	783.655
Elegê	491.040	660.960	607.198	602.514	669.410	770.880
4 principais	3.491.280	4.132.440	3.673.010	3.550.261	3.615.325	3.867.018
<b>CR - 4</b>	<b>29,61%</b>	<b>27,21%</b>	<b>29,26%</b>	<b>26,87%</b>	<b>26,68%</b>	<b>28,00%</b>

Fontes: Dados trabalhados pelos autores a partir de Embrapa (1996 a 2000) e Nofal & Wilkinson (1994).

Pelos valores encontrados para o índice de concentração, pode-se concluir que a participação das quatro principais firmas pouco variou no período, oscilando entre 29,61% e 26,68%, terminando o período com 28,00% (ver Tabela 8).

Importantes considerações devem ser feitas para o correto entendimento destes números. Primeira, a totalidade de empresas privadas aumentou o volume captado no período: Nestlé, 20,7%; Parmalat, 15,1%; e, Elegê, 57%. A CCL/Paulista, uma central cooperativa que no princípio do período ocupava a segunda posição na indústria, com um

volume de mais de 980 milhões de litros captados ao ano, acompanhou a tendência de queda de competitividade das cooperativas e perdeu participação de mercado no período. Em 1999, a CCL/Paulista sai do grupo das quatro maiores empresas da indústria e a Elegê passa a ocupar o seu lugar, embora com um peso menor. Para simples efeito ilustrativo, quando não se considera a CCL/Paulista nos cálculos, o índice CR-4 se eleva de 25,4% para 28,0%, indicando um moderado aumento da concentração.

O forte volume de importações de lácteos por empresas privadas, sem necessariamente serem empresas da indústria de lácteos, provocou um aumento na oferta de produtos a preços mais baixos. No período de 1994 a 2000, período mais intenso das importações, estas representaram 16,17% do mercado formal de lácteos no país. O aumento das importações de lácteos diminuiu o peso das principais empresas nacionais no setor, com redução da participação no mercado total.

O volume de leite inspecionado produzido no país cresceu 14,35% no período de 1994 a 2000, enquanto as quatro principais empresas incrementaram suas captações em 10,76%, indicando que estas empresas não acompanharam o crescimento das demais. Isto é, pelo menos em parte, explicado pela queda de importância das cooperativas no setor, que passaram de uma participação de mercado de 13,1% em 1994 para 9,4% em 2000.

## 5 CONCLUSÕES

A década de 1990 representa para o setor de laticínios uma nova era. O artigo demonstrou a forte relação existente entre as mudanças institucionais ocorridas no cenário político-econômico e a reorganização na indústria. A desregulamentação, a estabilidade monetária e a abertura comercial deram liberdade e exigiram reestruturações nunca antes experimentadas pelo setor.

A liberação dos preços, em toda a cadeia, foi o marco inicial para a estruturação de um novo modelo competitivo. A maior concorrência no mercado de laticínios levou a uma redução no custo da matéria-prima, e o incremento tecnológico foi o maior responsável pelo aumento na produtividade. Os produtores de leite passaram a ser disputados em função da quantidade e do resfriamento. A falta de capital dos produtores foi suprida em grande parte pelas próprias indústrias, que financiaram a compra de equipamentos e conseguiram em troca a fidelização do grande produtor e a matéria-prima a custos mais baixos, com a eliminação de grande parte dos custos de transporte e resfriamento.

A ampliação das importações de leite e derivados no Brasil pode ser explicada por vários fatores: maior abertura comercial do país, participação no MERCOSUL, câmbio valorizado a partir do Plano Real e facilidades de financiamento às importações a partir de 1994. Mesmo com o aumento nas importações, a produção nacional avançou em todas as regiões do país.

As cooperativas e suas unidades industrializadoras foram as grandes prejudicadas no setor. Alguns princípios e o fato do associado ser ao mesmo tempo fornecedor e proprietário, dificultaram a adaptação neste novo ambiente competitivo. Assim, o enfraquecimento das cooperativas facilitou a estratégia de multinacionais que, com uma política agressiva, investiram na aquisição de pequenas e médias empresas locais como meio de expandir a produção. Isto pode ser constatado pelo movimento intenso de aquisições e fusões no decorrer da década de 1990, sugerindo que tal processo levaria a uma maior concentração na indústria. No entanto, o índice de concentração das quatro maiores empresas do mercado apresentou uma relativa estabilidade, mostrando que nesse grupo o esperado processo de concentração não ocorreu.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE LEITE. Leite Brasil, 2006. Disponível em <<http://www.leitebrasil.com.br>>. Acesso em: 02 fev. 2006.

AZEVEDO, Paulo F. de. **A Nova Economia Institucional e a Defesa da Concorrência: reintroduzindo a história**, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br>> Acesso em: 19 mar. 2006.

BARROS, G.S.C. SBRISIA, G. F.; SPOLADOR, H. F. S.; PONCHIO, L. A. Mudanças estruturais na cadeia produtiva do leite. **Revista Política Agrícola**, v. 1, n. 3, p. 13-26, 2004.

BUENO, Newton Paulo. Possíveis Contribuições da Nova Economia Institucional à Pesquisa em História Econômica Brasileira: Uma Releitura das Três Obras Clássicas Sobre o Período Colonial. **Estudos Econômicos**, v.34, n. 4, p. 777-804, FEA-USP, São Paulo, 2004.

CARVALHO, Vera Regina F. **Indústria de laticínios no Rio Grande do Sul: um panorama após o movimento de fusões e aquisições**, 2001. Disponível em <<http://www.fee.tche.br>> Acesso em: 16 abr. 2005.

COSTA, Cezar Soares. **Estabilização econômica na década de noventa e sua repercussão no agronegócio do leite em Minas Gerais**. Juiz de Fora, UFJF, EPAMIG/CT/ILTC, 2001.

EMBRAPA. Gado de Leite – Dados estatísticos diversos, disponível em <<http://www.cnpqgl.embrapa.br>> Acesso em: 01 fev. 2006.

FIGUEIRA, S.R; BELIK W. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Revista Cadernos de Debate**, v. 7, n.1, p. 31-44, Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação, UNICAMP, 1999.

GOMES, Sebastião Teixeira. **Evolução recente e perspectiva da produção leiteira no Brasil**, Universidade Federal de Viçosa, 2001.

INDI – **A indústria de laticínios brasileira e mineira em números**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em <<http://www.indi.mg.gov.br>> Acesso em: 2 out. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. Brasília DF, Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: out. 2005.

JANK, M.S; GALAN V.B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**, 1998. Disponível em <<http://www.fia.com.br>> Acesso em: 15 abr. 2005.

MARTINS, Marcelo Costa. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 1, n.3, p. 21-39, 2004.

MICHELETTO, M. Proposta de fiscalização e controle n. 63/2001 – **Relatório Final 2001**, Brasília – Câmara Federal dos Deputados.

NOFAL M.B.; WILKINSON, J. **A produção e o comércio de produtos lácteos no MERCOSUL**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

PITELLI, Mariusa Momenti. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança**. 2004. 160p. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – USP.

PORTER Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIMO, W. M. **Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios**. In: XVII Congresso Nacional de Laticínios, 2000, Juiz de Fora. Disponível em: <[http://www.terraviva.com.br/servicos\\_estudos](http://www.terraviva.com.br/servicos_estudos)>. Acesso em: 13 fev. 2006.

PRIMO, W. M. – **Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínios**. 2001. Disponível em: <[http://www.terraviva.com.br/servicos\\_estudos](http://www.terraviva.com.br/servicos_estudos)>. Acesso em: 16 dez. 2005.

SBRISSIA, Gustavo Fischer. **Sistema agroindustrial do leite:** custos de transferência e preços locais. Universidade de São Paulo – USP: Piracicaba, 2005.

SEBRAE-MG. Unidade de estratégias e diretrizes. **Perfil setorial do leite.** Belo Horizonte, 2005.

SOUZA, Osmar Tomaz. **O setor leiteiro:** políticas, competitividade e impactos da liberalização comercial nos anos noventa. Porto Alegre, IEPE/UFRGS, 1999.

WILKINKSON, John. **Competitividade da indústria de laticínios:** estudo da competitividade da indústria brasileira. IE/UNICAMP.